

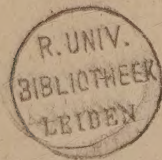
Betriebswirtschaftliche und pädagogische Probleme
der Berufsbildung des kaufmännischen Nachwuchses
im industriellen Großunternehmen

Walter Nebas

Betriebswirtschaftliche und pädagogische Probleme
der Berufsbildung des kaufmännischen Nachwuchses
im industriellen Großunternehmen

Inaugural - Dissertation
zur Erlangung der Doktorwürde
einer Hohen Staatswirtschaftlichen Fakultät
der Ludwig-Maximilians-Universität zu
München

vorgelegt von
Walter N e b a s
1957



Referent: Professor Dr. Liesl Beckmann

Tag der mündlichen Prüfung: 23. Juli 1958

BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE UND PÄDAGOGISCHE PROBLEME
DER BERUFSBILDUNG DES KAUFMÄNNISCHEN NACHWUCHSES
IM INDUSTRIELLEN GROSSUNTERNEHMEN

I n h a l t s v e r z e i c h n i s

	Seite
Vorwort	1
I. Das Nachwuchsproblem	2
1. Der Nachwuchsmangel als eines der drängendsten Probleme der gegenwärtigen Wirtschaftsentwicklung	2
a) Die abfallenden Jahrgänge der Schulentlassenen	2
b) Änderung der Altersstruktur	4
c) Abwanderung Jugendlicher zur Bundeswehr	4
d) Der Bedarf an kaufmännischen Nachwuchskräften bis 1960	5
e) Betriebliche Maßnahmen, die der Verknappung der Nachwuchskräfte entgegenwirken können	6
2. Die heutige psychologische und soziologische Situation des heranwachsenden Jugendlichen	8
a) Soziologische Entwicklungsrichtungen und allgemeine Merkmale	9
b) Das Phänomen der Aczeleration - Retardierung	10
c) Begabungsschwund und Begabungsverlagerung	11
d) Ungenügende Schulbildung	12
e) Die Arbeit als Job	13
f) Folgerungen für den Ausbildungsbetrieb	14
II. Das Wesen der Berufsbildung des kaufmännischen Nachwuchses	16
1. Abgrenzung des Begriffes "Kaufmännischer Nachwuchs"	16

2. Der Begriff "Berufsbildung", seine Abgrenzung und Einordnung	18
a) Erziehung	18
b) Berufserziehung	19
c) Bildung	20
d) Berufsbildung	22
e) Abgrenzung von Berufsbildung und Berufsausbildung	24
3. Die Förderung nach kaufmännischer Grundbildung im Zeichen der fortschreitenden Rationalisierung und Produktivitätssteigerung, Arbeitszeitverkürzung und Automation	25
a) Rationalisierung und Produktivitätssteigerung in ihren Auswirkungen auf die kaufmännische Berufsbildung	25
b) Arbeitszeitverkürzung und kaufmännische Berufsbildung	31
c) Automation und die Berufsbildung des Kaufmanns	33
d) Die Forderung nach kaufmännischer Grundbildung	37
III. Die besondere Stellung des industriellen Großunternehmens in der gegenwärtigen Problematik der kaufmännischen Nachwuchsbildung	40
1. Die erschwerenden Umstände der größeren Anonymität, der Unübersichtlichkeit der Organisation und der weitgehenden Spezialisierung	40
a) Die Gefahr der Anonymität	41
b) Die Gefahr des Untertauchens in der Organisation	42
c) Die Gefahr der Spezialisierung	43
d) Wege zur Ausschaltung dieser Gefahren und zur Qualifizierung der Berufsbildung im Großunternehmen	43
2. Die Notwendigkeit der Heranbildung von Unternehmer Nachwuchs	44

IV. Die Festlegung der Einstellungsquoten und die Planung des Ausbildungsganges	47
1. Die Ermittlung des Nachwuchsbedarfes	47
2. Die Steuerung der praktischen und theoretischen Berufsbildung des Kaufmanns im Großunternehmen	51
a) Die Leitung der kaufmännischen Berufsbildung	51
b) Möglichkeiten der Organisation des kaufmännischen Bildungswesens im Großunternehmen	56
c) Die Festlegung von Ausbildungs- und Versetzungsplänen	61
aa) Grundsätzliche Erwägungen	61
bb) Die Werkstattausbildung für kaufmännische Lehrlinge	62
cc) Die Versetzung zu verschiedenen Ausbildungsbetrieben	64
dd) Planung der Ausbildungsteilzeiten und der Information in den Abteilungen	65
V. Maßnahmen zur Gewinnung einer Auslese von kaufmännischen Nachwuchskräften	73
1. Die Notwendigkeit der Auslese und die Anforderungen an die Schulvorbildung der kaufmännischen Lehrlinge	73
2. Die Bedeutung der Nachwuchswerbung und die einzusetzenden Werbemittel	78
3. Möglichkeiten der Auslese	83
a) Die Vorauslese der Bewerber	83
aa) Die Wertung der Schulzeugnisse und der schriftlichen Bewerbung	83
bb) Der persönliche Eindruck	85
b) Die Auswahlprüfung	87
aa) Allgemeine Problematik und Grundformen der Auswahlprüfung	87

	Seite
bb) Praktische Beispiele	97
Psychologische Eignungsuntersuchung: Adam Opel AG	97
Betonung der Wissensprüfung: Hüttenwerk Oberhausen	98
Kombiniertes Verfahren: Mannesmann AG	100
Siemens	101
cc) Hinweise für die zweckmäßige Gestaltung einer Auswahlprüfung	107
c) Die ärztliche Untersuchung	111
 VI. Die Einführung der kaufmannischen Nachwuchskräfte in den Betrieb und die Unternehmensorganisation	 114
1. Die Herstellung des persönlichen Kontaktes zum Betriebs- und Ausbildungsleiter und Schaffung einfacher Zuständigkeiten	114
2. Die Sichtung der betriebsorganisatorischen Zusammenhänge	118
a) Einführungsvorträge und Betriebsführungen	118
b) Einführungsschriften	121
3. Die Gruppenbildung der neueingestellten Nach- wuchskräfte als Mittel zur Überwindung der Fremdheit	124
 VII. Die Unterweisung des kaufmännischen Nachwuchses im Betrieb	 127
1. Methodische Probleme der Unterweisung im Betrieb	127
2. Die Aufgabenteilung zwischen dem Ausbildungs- leiter und den Lehrlingsbetreuern der Be- triebe	136
a) Die wesentlichen Aufgaben des Ausbildungs- leiters und die notwendigen Anforderungen an seine Persönlichkeit und Fähigkeiten	136

b) Möglichkeiten der Aufgabenteilung zwischen Ausbildungsleiter und Lehrlingsbetreuer (gezeigt an einem Modellfall) und der Dienstsitz des Ausbildungsleiters	141
3. Die Unterweisung in den Abteilungen	146
a) Vorschläge zur zweckmäßigen und pädagogisch richtigen Gestaltung der Information und Unterweisung in den Ausbildungsabteilungen	146
b) Die Möglichkeit der Gruppenunterweisung	149
c) Das Verfassen von Tätigkeitsberichten durch die Lehrlinge	152
4. Die laufende Beurteilung der Lehrlinge im Betrieb	160
5. Die Auswahl und Ausbildung der Ausbilder	176
VIII. Die Unterrichtung des kaufmännischen Nachwuchses	185
1. Die Notwendigkeit des wirtschaftsberuflichen Unterrichts für die kaufmännische Berufsbildung	185
2. Der Berufsschulunterricht und die Aufgabe betrieblicher Unterrichtsstätten	189
3. Die Ergänzung des wirtschaftsberuflichen Unterrichts in einer betriebseigenen Schule durch zusätzliche betriebliche Bildungsmöglichkeiten	198
4. Die Benotung der Leistungen und die Persönlichkeitsbeurteilung in der betriebseigenen Schule	203
5. Beispiele betriebseigenen Unterrichts industrieller Großunternehmen:	208
a) AEG	208
b) Mannesmann AG	210
c) Siemens	212

	Seite
IX. Die Zeit der Berufsbildung des kaufmännischen Nachwuchses als Zeit der speziellen Berufsfin- dung	217
X. Literaturverzeichnis	223
A. Bücher	223
B. Aufsätze	225
C. Sonstige Quellen	233

V o r w o r t

Die Heranbildung des kaufmännischen Nachwuchses in unserer Wirtschaft ist durch verschiedene Umstände problematisch geworden. Zu diesen Umständen zählen vor allem die Nachwuchsverknappung, die Arbeitszeitverkürzung, die Automation.

Im Großunternehmen der Industrie wird die kaufmännische Berufsbildung neben diesen und ähnlichen Schwierigkeiten durch besondere betriebswirtschaftliche und pädagogische Probleme erschwert. Die in dieser Arbeit behandelten betriebswirtschaftlichen Probleme liegen auf personalpolitischem und organisatorischem Gebiet. Die pädagogische Problematik betrifft die berufsgemäße und qualifizierte Nachwuchsbildung innerhalb des industriellen Großunternehmens.

Die Problemstellung ist grundsätzlicher Natur und reicht über die besondere Aktualität einiger Teilfragen hinaus. Für die erörterten Probleme werden Lösungsmöglichkeiten aufgezeigt. Den Vorschlägen werden Beispiele aus der Praxis verschiedener industrieller Großunternehmen gegenübergestellt. Soweit es zweckmäßig erschien, wurden auch Vergleiche zu amerikanischen Verhältnissen gezogen.

Der Verfasser konnte sich Erfahrungen in der kaufmännischen Ausbildungspraxis des Hauses Siemens aneignen, wo er zwei Jahre lang als örtlicher Ausbildungsleiter im Standort München tätig war. Zum Standort München gehören mehrere Großbetriebe der Siemens & Halske AG, Siemens-Schuckertwerke AG und Siemens-Electrogeräte AG, ferner Betriebe der Siemens-Reiniger-Werke AG und Siemens-Bauunion GmbH.

I. DAS NACHWUCHSPROBLEM

1. Der Nachwuchsmangel als eines der drängendsten Probleme der gegenwärtigen Wirtschaftsentwicklung

Während noch vor wenigen Jahren von einem allgemeinen Nachwuchsüberschuß gesprochen werden konnte, steht heute einem zunehmenden Angebot an freien Lehrstellen die abnehmende Zahl von Schulentlassenen gegenüber, die bis zum Jahre 1960 weiter sinken und einen besorgniserregenden Tiefstand erreichen wird ¹⁾. Die in den folgenden Jahren zu erreichende Erhöhung ist nicht sehr bedeutend.

Diese Situation hat ihren Grund vor allem in zwei gegenläufigen Entwicklungstendenzen. Einmal in der Expansion, in der unsere Wirtschaft seit der Währungsumstellung begriffen ist und die sich in einer steigenden Zahl der Arbeitsplätze und Lehrstellen ausdrückt, zum anderen in dem Wirksamwerden der geburten-schwachen Kriegsjahrgänge, die nun in das Berufsleben eintreten.

a) Die abfallenden Jahrgänge der Schulentlassenen

Während im Jahre 1954 noch 944 700 Schulentlassene gezählt wurden, fällt die Jahrgangsstärke der Schulentlassenen nach 1955 bis auf rund 580 000 im Jahre 1960 rapide ab. Die folgende geringe Erhöhung führt bis 1963 nur auf rund 666 000, bleibt also weit unter dem Stand

1) Ifo-Schnelldienst, Beiträge zur Wirtschaftslage, 9. Jg., 18.7.56, S. 18;

Hermelbracht, F.: "Die Nachwuchslage in den kommenden Jahren und die Maßnahmen, die angesichts des zu erwartenden Mangels zu treffen sein werden", Wirtschaft und Berufserziehung, 7. Jg., Nr. 4, April 1955, S. 63

der Jahre 1954/55 ²⁾.

Die Sorge um Arbeitsplätze für Jugendliche wurde seit 1954 von der entgegengesetzten Sorge um genügend qualifizierte Nachwuchskräfte für unsere in Ausdehnung befindliche Wirtschaft abgelöst. Die Einstellung einer genügenden Anzahl geeigneter Nachwuchskräfte und die berufliche Ausbildung des kaufmännischen Nachwuchses bedarf deshalb heute immer größerer Aufmerksamkeit.

Von seiten der Industrie wurde bereits im vergangenen Jahr an manchen Orten ein regelrechter Wettbewerb zur Gewinnung kaufmännischer Lehrlinge geführt und mit bisher nicht üblichen Mitteln geworben. Diese Maßnahmen waren notwendig, obwohl die Zahl der kaufmännischen Lehr- und Anlernlinge bisher relativ in stärkerem Wachsen begriffen war als die Zahl der gewerblichen Lehrlinge. Bereits im Jahre 1953 überstieg bei 62 von 79 Industrie- und Handelskammern im Bundesgebiet die Zahl der kaufmännischen Lehr- und Anlernlinge die der gewerblichen. Mit 430 681 Lehrlingen und 23 749 Anlernlingen nahmen die kaufmännischen Berufe am 31.12.55 den größten Umfang der von den Industrie- und Handelskammern betreuten Berufe ein. Das Verhältnis der kaufmännischen zu den gewerblichen Nachwuchskräften betrug zu diesem Zeitpunkt 62 : 38. Im 1. Lehrjahr befanden sich 10 476 kaufmännische Lehrlinge mehr als im Vorjahr in Ausbildung, im 2. Lehrjahr betrug der Zugang sogar 23 911 Lehrlinge ³⁾. Diese Umschichtung innerhalb der Lehrberufe zugunsten der kaufmännischen Berufe darf jedoch über die allgemein wachsende Verknappung nicht hinwegtäuschen.

2) Vgl. Wirtschaft und Statistik, 7. Jg. Heft 3, März 1955, S. 138 ff.;

Vgl. Siebrecht, V.: "Arbeitsmarktsituation und Berufsausbildung", Wirtschaft und Berufserziehung, Nr. 2, Februar 1955, S. 24

3) Vgl. Berufsausbildung, Schriftenreihe des Deutschen Industrie- und Handelstages, 1956, Heft 29, S. 14; Heft 41, S. 10 ff.

b) Änderung der Altersstruktur

Von einer etwas anderen Seite betrachtet kann, unter Berücksichtigung der aufgeführten Entwicklung, von einer "Vergreisung" der westdeutschen Bevölkerung gesprochen werden, wie aus dem folgenden Beispiel der Gegenüberstellung der Jahre 1950 und 1975 ersichtlich wird 4).

Bevölkerung 1950: 9 % über 65 Jahre alt
67 % produktiv tätige Kräfte
24 % Jugendliche

Bevölkerung 1975: 15 % über 65 Jahre alt
64 % produktiv tätige Kräfte
21 % Jugendliche

Aus den angeführten Zahlen geht hervor, daß die über 65 Jahre alte Bevölkerung im Wachsen begriffen ist, dagegen die produktiv tätigen Kräfte und besonders der jugendliche Nachwuchs zahlenmäßig absinkt. Die Nachwuchsverknappung dürfte dabei das größte Problem sein.

c) Abwanderung Jugendlicher zur Bundeswehr

Seit Beginn der Aufstellung deutscher Streitkräfte ist mit der jährlichen Abwanderung Jugendlicher zur Bundeswehr zu rechnen. Da bei den heutigen technischen Erfordernissen einer Truppe ziemlich viele Soldaten Facharbeiter sein müssen, ist mit einem besonders schmerzlichen Verlust junger Nachwuchskräfte, die zum aktiven Wehrdienst übergehen, nach abgeschlossener Ausbildung zu rechnen. Auch eine größere Gruppe ziviler Hilfskräfte, die dem Eigenbedarf der Wirtschaft verloren gehen, wird abgezogen werden. Der Verlust durch jährliche Einberufungen wird späterhin durch die Rückkehr Gedienter in das Berufsleben ausgeglichen.

4) Vgl. Humann, P.: "Mehr Lehrstellen - Weniger Lehrlinge", Junge Wirtschaft, Nr. 1, Januar 1956, S. 5.

d) Der Bedarf an kaufmännischen Nachwuchskräften bis 1960
Die Erkenntnis, daß mit einem wachsenden Mangel an jungen Kräften für kaufmännische Tätigkeiten zu rechnen ist, hat dazu gezwungen, den Bedarf an Nachwuchskräften für die Zukunft vorauszuschätzen, um vorbeugend die notwendigen Schritte zur Nachwuchssicherung einzuleiten. Eine Vorausberechnung des Bedarfs an kaufmännischen Mitarbeitern, besonders an Nachwuchskräften, ist deshalb schwierig, weil wenige brauchbare Unterlagen dafür zur Verfügung stehen.

Im Auftrage des Bundesministers für Wirtschaft hat der Deutsche Verband für das kaufmännische Bildungswesen e.V. ein Gutachten über den Nachwuchsbedarf in kaufmännischen Berufen bis 1960 ausgearbeitet. Durch einen Vergleich zwischen der Entwicklung des Brutto-Sozialproduktes und dem Bestand an unselbständig kaufmännisch Tätigen war es möglich, eine Vorstellung vom künftigen Kräftebedarf zu vermitteln. Neben dem Erweiterungsbedarf, der durch die Expansion der Wirtschaft bestimmt wird, wurde auch der Ersatz- oder Auffüllungsbedarf vorausgeschätzt, der aus den Abgangsquoten, verursacht durch Tod, Invalidität, Erreichen der Altersgrenze oder Abwanderung in die stille Reserve, andere Berufe oder aus dem Bundesgebiet, ermittelt wird. Durch die Überalterung unserer Bevölkerung ist der Ersatzbedarf von jährlich 154 000 Personen bedeutend höher als der Erweiterungsbedarf von jährlich 109 000 Personen ⁵⁾.

Ergänzt wird diese Untersuchung durch eine Analyse des zu erwartenden Angebots an kaufmännischen Nachwuchskräften. Für die Vorausberechnung bis 1960 wurden 2 Annahmen gemacht:

- A) Der Anteil der Schulentlassenen, die kaufmännische Berufe ergreifen, verbleibt ungefähr auf der 1953/54 erreichten Höhe;

5) "Der Nachwuchsbedarf in kaufmännischen Berufen bis 1960", Gutachten erstattet im Auftrage des Bundesministers für Wirtschaft, Deutscher Verband für das kaufmännische Bildungswesen e.V., Band 89, April 1956, S. 26

- B) Der Anteil des kaufmännischen Nachwuchses an den Schulentlassenen läßt sich gegenüber 1953/54 noch steigern, ohne aber die Höhe zu erreichen, die notwendig wäre, um den Anteil von 1950 bis 1954 des Nachwuchses an kaufmännischem Personal aufrechtzuhalten ⁶⁾.

In jedem Falle ist nach dieser Untersuchung die Nachwuchsquote im Mittel der Jahre 1954 bis 1960 niedriger als in den Jahren 1950 bis 1954. Eine allgemeine Verknappung des kaufmännischen Personals ist klar erkennbar.

e) Betriebliche Maßnahmen, die der Verknappung der Nachwuchskräfte entgegenwirken können

Für jeden Betrieb erwächst aus dieser Gegebenheit nun das Problem, der Verknappung des kaufmännischen Nachwuchses entgegenzuwirken, d.h., eine entsprechende Maßnahme der Betriebserhaltung einzuleiten. Es bieten sich dazu Ausweichmöglichkeiten an. Dabei ist vor allem an die Reduzierung der Abgangsquote, also eine Verlängerung der Berufszugehörigkeit, die den Auffüllbedarf herabsetzt, zu denken. Ferner könnte man auf die sogenannte "stille Reserve" der nicht Erwerbstätigen zurückgreifen, die vorwiegend aus Frauen besteht. Der Anteil der Frauen am kaufmännischen Beruf, der dauernd im Steigen begriffen ist, würde damit weiter erhöht. Oder man müßte sich auf Angehörige fremder Berufe und auf Selbständigdtätige stützen. Diese Quellen fließen bei unserer gegenwärtigen Vollbeschäftigung jedoch sehr spärlich. Zudem würde durch diese Hilfsmaßnahmen eine Fülle innerbetrieblicher Schwierigkeiten entstehen und auf lange Sicht gesehen keine Lösung des Problems erzielt.

Um für die Zukunft genügend qualifizierte Kräfte zu haben, ist eine Konzentration auf die Einstellung einer entsprechend großen Zahl von Nachwuchskräften und eine hochwertige

6) Vgl. a.a.O., S. 33

tige Ausbildung unumgänglich. Der kostbar werdende Nachwuchs wird deshalb in steigendem Maße umworben. Lehrlinge werden auf Vorrat eingestellt ⁷⁾. Die Gesichtspunkte einer strengen Auslese müssen dabei z.T. vernachlässigt werden. Die Problematik, die damit aufgerissen wird, ist vielgestaltig. Auf keinen Fall darf die Nachwuchskonkurrenz der Betriebe zu Auswüchsen führen, wie Überbezahlung der Lehrlinge, Abwerbung, unlautere Versprechungen u.ä.. Damit würde sich jeder Betrieb selbst am meisten schaden.

In der neuen Wettbewerbssituation, die für die Betriebswirtschaften im Hinblick auf den Nachwuchs entstanden ist, sind die Großunternehmen im Vorteil. Trotz der angespannten Nachwuchslage ist ihr Sog unverkennbar ⁸⁾. Vielseitige Ausbildungsmöglichkeiten, Sicherung des Arbeitsplatzes, die Lust, in weltbekannten Unternehmen zu arbeiten, das Winken von Auslandseinsätzen, größere soziale Leistungen usw. ziehen den nüchterner denkenden Jugendlichen von heute stark an. Viele Großunternehmen haben deshalb auch heute noch im Vergleich zu ihrer Einstellquote an Lehrlingen ein Vielfaches an Bewerbern zu verzeichnen.

7) Vgl. Cattepoel, D.: "Nachwuchsprobleme der Deutschen Wirtschaft", Beratungsbrief der Wirtschaftspolitischen Gesellschaft Nr. 288 v. 15.10.54, S. 1 ff.

8) Vgl. Ifo-Schnelldienst, a.a.O., S. 20

2) Die heutige psychologische und soziologische Situation des heranwachsenden Jugendlichen

Während die Problematik, die sich aus dem Nachwuchsmangel ergibt, rein betriebswirtschaftlicher Natur ist, erwächst aus der geistig-seelischen Situation der heranwachsenden Jugend eine vorwiegend pädagogische Problemstellung.

Noch vor kurzem wurde eine erregte öffentliche Diskussion über die Andersartigkeit unserer Jugend gegenüber der Jugend früherer Zeit geführt und diese Erscheinung als international gekennzeichnet. In der Bundesrepublik wie auch in Österreich versuchte man, die Besonderheit der Verhaltensweise unserer Jugend mit dem Schlagwort "halbstark" zu charakterisieren ¹⁾. Das Englische Unterhaus befaßte sich schon im Jahre 1954 mit der Plage der sogenannten "Teddy-Boys". Im Jahre 1955 schloss sich der Schwedische Reichstag an. In der UdSSR wurde ungefähr zur gleichen Zeit gegen das "Hooliganentum" der sowjetischen Jugend zu Felde gezogen ²⁾. Die USA standen den aufgeführten Ländern nicht nach.

Für den Psychologen und Pädagogen erhebt sich die Frage, ob mit den genannten Schlagworten nur extreme Kräfte der Jugend gekennzeichnet sind oder ob die Allgemeinheit der Jugend heute in einer besonderen Situation steht, die zusätzlich zu den Merkmalen der Pubertät eine Schwererziehbarkeit hervorruft.

1) Die älteste pädagogische Veröffentlichung mit dem Titel "Die Halbstarken" stammt von Clemens Schultz aus dem Jahre 1912. Auch Eduard Spranger gebraucht den Ausdruck im Jahre 1924 in der 1. Auflage seines Buches "Psychologie des Jugendalters", S. 278. Vgl. Kroeber-Keneth, L.: "Die Halbstarken und die Halbschwachen", Junge Wirtschaft, Nr. 10, Oktober 1956, S. 440 ff.

2) Kroeber-Keneth, a.a.O., S. 440

Als Ergebnis verschiedener wissenschaftlicher Untersuchungen heben sich die im folgenden aufgeführten Wesenszüge der heutigen Jugend ab. "Es geht um die Tatsache, daß in sehr wesentlichen Punkten, nämlich denen der Entwicklungsstermine, der Entwicklungsintensität, des Entwicklungsergebnisses die heutige Jugend mit der der vergangenen Generationen nicht mehr vergleichbar bzw. nicht mehr identisch ist" ³⁾.

a) Soziologische Entwicklungsrichtungen und allgemeine Merkmale

An soziologischen Entwicklungstendenzen, die den Jugendlichen im Familienverband erfassen, sind zu nennen:

1. Eine Entwicklung, die wegstrebt von der patriarchalisch-autoritären Elternstellung und zum Verlust jeder Anerkennung einer Autorität hinführt.
2. Eine Entwicklung, die vom Vertrauen gegenüber dem Staat und der Gesellschaft wegführt und zu einer gleichgültigen, kritischen, mißtrauischen oder ablehnenden Einstellung tendiert, die dem Staat und jeder Großorganisation, Partei, Kirche, Verbänden und selbst den Gewerkschaften gegenüber gezeigt wird.
3. Eine Entwicklung, die die familiäre Gebundenheit der heranwachsenden Kinder wie auch der Frau und Mutter auflöst und zur Verselbständigung der Familienmitglieder führt ⁴⁾.

Die generellen Veränderungen des Familienlebens auf dem Hintergrund der modernen Gesellschaft und des fortschreitenden Materialismus ergeben innerhalb der Familie Spannungen, die besonders die Jugend dauernden abnormen psychischen Reaktionen aussetzt. Hinzu treten Umstände, die durch Kriegs-

3) Freund, J.: Entwicklungswandel der Jugend, Stuttgart 1954, S. 14

4) Vgl. Villinger, V.: "Die geistige Situation der heutigen Jugend" in "Bekämpfung der Jugendkriminalität", Wiesbaden 1955, S. 4 ff.;

Brehme, Th.: "Der Einfluß der Massenmedia auf die Jugend", Ärztliche Mitteilungen, 26/1956, S. 13 ff.

und Nachkriegsereignisse bedingt sind: Überforderte Mütter, fehlende oder aus der Bahn geworfene Väter, Wohnungsnot, Flüchtlings- und Vertriebenenenschicksale, Disharmonie in der Ehe, Mangel an Herzlichkeit und Innerlichkeit in der Erziehung. Grundsätzlich kann von einer Entfamilisierung und von einem Autoritätsschwund bei der Jugend gesprochen werden ⁵⁾.

Weitere Entwicklungsschädigungen üben die sog. "Zivilisationsgifte" aus: Dauernde Reizüberflutung durch Film, Rundfunk, illustrierte Zeitschriften, Comic Strips u.ä., sexuelle Stimulierung, die nicht nur zu ständiger emotionaler Erregung, zu einer Art Süchtigkeit im seelisch-geistigen Bereich, sondern auch zu einer weitgehenden Abstumpfung des moralischen Empfindens, Verflachung des Seelenlebens, Versachlichung und Einebnung der Geschlechtlichkeit führen kann.

Die Jugend ist heute weiterhin außerordentlich realistisch und skeptisch eingestellt. Ihr Streben nach Gesicherheit ist gleichzeitig größer geworden ⁶⁾.

b) Das Phänomen der Aczeleration-Retardierung

Untersuchungen der Universitäts-Kinderkliniken Köln und Hamburg ergaben meßbare physiologische Veränderungen unserer heutigen Jugend. Die körperliche Entwicklung ist um 1 bis 2 Jahre beschleunigt (Aczeleration) und führt zu einer körperlichen Fröhreife, während sich die geistige und charakterliche Reife verzögert (Retardierung) ⁷⁾ und bis in die 20er Jahre hineinreichen kann. Die Wachstumsbeschleunigung drückt sich auch in einem vermehrten Längenwachstum aus. Der 14-jährige Junge der Bundesrepublik ist heute um 14,4 cm größer und um 10 kg schwerer als sein Altersgenosse im Jahre 1919.

5) Vgl. Kroeber-Keneth, L.: "Ist die Jugend heute anders als früher?" im Handelsblatt Nr.32, 15./16. März 1957, S. 4

6) Bräutigam: "Was ist eigentlich mit unserer Jugend los?", Forfa-Briefe zur arbeitspsychologischen Information, 4. Jg., 1/1955, S. 15 ff.

7) Vgl. Scherke, F.: "Zur Psychologie der Jugendlichen von heute", Nürnberger Abhandlungen, Heft 3, Berlin 1952, S.66 ff.

Die gleichzeitig verzögerte Persönlichkeitsreife erklärt z.T. das Ansteigen der Jugendkriminalität, vor allem der häufigeren Sittlichkeitsdelikte ⁸⁾.

Parallel mit dieser gegenläufigen körperlich-seelischen Entwicklung geht eine geminderte seelisch-nervliche Belastungsfähigkeit der Schulkinder. Die Jugend ermüdet heute bei körperlicher, geistiger oder seelischer Tätigkeit viel rascher als früher. Die Erholung der Jugend geht langsamer und schlechter vor sich ⁹⁾. Dieser Erscheinung muß bei Aufstellung von Unterrichts- oder Ausbildungsplänen Rechnung getragen werden.

c) Begabungsschwund und Begabungsverlagerung

Die Reihenuntersuchungen von Prof. Huth (13 000 Prüfl.) ¹⁰⁾ und Prof. Karl Valentin Müller (250 000 Prüfl.) ¹¹⁾ ergaben einen generellen Begabungsschwund der deutschen Jugend, d.h. eine Tendenz zur Leistungsminderung und Intelligenzverringern. Nach Huth soll der durchschnittliche Begabungsrückgang 4,3 % betragen. Dabei zeige sich "immer deutlicher eine Verlagerung der Begabungsrichtung vom sprachlich-theoretischen

8) Kretschmer, E.: "Konstitutionelle Entwicklungsphysiologie" in "Bekämpfung der Jugendkriminalität", Wiesbaden 1955, S. 21 ff.;

Harnack, G.A. v.: "Wesen und Bedingtheit frühkindlicher Entwicklungsstörungen", Basel 1953, S. 17 ff.

9) Hoske, H.: "Unsere Verantwortung gegenüber der Jugend", Mensch und Betrieb Nr. 11, 10.6.56, S. 501;

"Deutsche Nachkriegskinder", Herausgeber Prof. Coerper, Stuttgart 1954, S. 7 ff.

10) Huth, A.: "Begabungsrückgang bestätigt!", Zentralblatt für Arbeitswissenschaften, 5/1952, S. 30 ff.

Vgl. auch Huth, A.: "Rückgang der Begabung bei deutschen Kindern", in "Grenzgebiete der Medizin" 1948, Bd. I, S. 141 ff.

11) Müller, K.V.: "Neue begabungssociologische Ergebnisse aus dem Institut für empirische Soziologie", Homo Bd. III, Heft 4, 1952, S. 7 ff.

auf das praktisch-organisatorische Gebiet" ¹²⁾

Seltsamerweise zeigen ähnliche Untersuchungen in England und Amerika Ergebnisse mit entgegengesetzter Tendenz ¹³⁾.

Betrachten wir die deutschen Untersuchungsergebnisse, so scheint es uns nicht angebracht zu sein, von einem "Begabungsrückgang" zu sprechen. Es dürfte sich vielmehr um eine "Begabungsverlagerung" handeln. Muchow ¹⁴⁾ weist darauf hin, daß es die Intelligenz ausmacht, Denkmittel auf einen Anpassungs- oder Bewältigungsvorgang anzuwenden. Diese Bewältigungsvorgänge haben sich aber nach den Untersuchungsergebnissen offensichtlich verbessert. Der Feststellung Zeises ¹⁵⁾ daß der Bildungsgrad der Nachkriegsjugend erschreckend gering sei, muß die Tatsache entgegengesetzt werden, daß die sensorische Wachsamkeit und motorische Fixigkeit, d.h. die Lebendigkeit der heutigen Jugend, beträchtlich zugenommen hat. Angesichts der hohen Mobilität unserer gegenwärtigen Gesellschaftsstruktur ist die Fähigkeit zur raschen und fortwährenden Adaption positiv zu bewerten. Es muß daher die Untersuchungsergebnisse trüben, wenn von den Jugendlichen nur stabile Verhaltensweisen gefordert werden.

d) Ungenügende Schulbildung

Die Bildung des Jugendlichen wird durch die Krise des Schulwesens negativ beeinflusst. Die Volks- und Berufsschule ist funktionell nicht mehr in der Lage, ein gesichertes Grundwissen zu vermitteln. Diese Tatsache wird durch den umfassenden Bericht des Industrie- und Handelstages eindeutig belegt ¹⁶⁾. Auf den Bericht wird im Abschnitt VIII der Arbeit näher eingegangen.

12) Huth, A.: "Begabungsrückgang bestätigt!", a.a.O.

13) Kluth-Lokmar-Tartler: Arbeiterjugend Gestern und Heute, Heidelberg 1955, S. 324

14) Muchow, H.H.: Jugend im Wandel, Schleswig 1953, S. 21

15) Zeise, L.: Das Bild der deutschen Jugend, Kongressbericht, Bonn 1947, Bd. III, S. 37 ff.

16) "Berufsausbildung", herausgegeben vom Deutschen Industrie- und Handelstag, Bonn 1956, Bd. 41, S. 34 ff.

e) Die Arbeit als Job

Die Einstellung vieler Jugendlichen zum Beruf hat sich gewandelt. Das ist eine Tatsache, die ähnlich, wenn auch nicht im gleichen Ausmaß, bei den Erwachsenen beobachtet werden kann. Es wird weniger Wert auf einen erlernten "Beruf" gelegt, als vielmehr auf einen gutbezahlten "Arbeitsplatz". Für die erstrebte Tätigkeit, die oftmals keine besonderen Qualifikationen erfordert, hat sich der aus der englischen Sprache stammende Ausdruck "job" eingebürgert. Das Wort, das ursprünglich "Akkordarbeit" bedeutet, bezeichnet hier eine Möglichkeit, ohne lange Lehr- und Anlernzeit und möglichst bequem verhältnismäßig viel Geld zu verdienen ¹⁷⁾. Vielen Jugendlichen muß ein Berufsethos und eine seelische Einstellung zum Betrieb wie auch zum Unternehmer abgesprochen werden ¹⁸⁾.

Der Betrieb hat heute mehr als früher den Charakter der reinen Erwerbswirtschaft. Daher hat der Großteil der Jugendlichen heute keinen Beruf im ursprünglichen Sinne mehr, sondern geht einem Erwerb nach. Die Höhe des Verdienstes steht im Mittelpunkt der Interessen. "Nicht das Spezialistentum ist die eigentliche Gefahr der Gegenwart, sondern der Verlust des Willens zu einem spezifischen Dauerberuf, zum Berufswissen, Berufskönnen, Berufsethos" ¹⁹⁾.

Aus dieser Einstellung erwächst die Gefahr, daß Jugendliche, die gute Voraussetzungen für einen Berufserfolg mitbringen, ihre Talente verkümmern lassen oder die Berufsausbildung vernachlässigen, weil sie einem "guten Job" nachlaufen. Sie scheitern schließlich doch, weil sie innerlich unbeteiligt und trotz eines vielleicht anfangs höheren Lebensstandards nicht befriedigt sind.

17) Vgl. "Beruf oder Job", Der Ausbilder, 5. Jg., Heft 3, März 1957, S. 26

18) Vgl. Becker, E.: "Der junge Mensch in Schule und Wirtschaft", Wirtschaft und Erziehung, 12/1955, S. 771 ff.

19) Spranger vor dem Arbeitsausschuß für Berufsbildung am 2.10.1954. Zitiert nach Schmitz: "Gegenkräfte der Berufserziehung", Wirtschaft und Erziehung, 8/1955, S. 504 ff.

f) Folgerungen für den Ausbildungsbetrieb

Der Sozialpsychologe Prof. Sheldon Glueck von der Harvard-Universität testete als erster 500 normale, ordentliche Jugendliche im Alter von 18 bis 21 Jahren und 500 Jugendliche, die wir in der Bundesrepublik als "Halbstarke" bezeichnen würden, um typische Merkmale des modernen anormalen Jugendlichen zu erhalten ²⁰⁾. An dem Ergebnis der Untersuchung ist besonders bemerkenswert, daß die meisten der getesteten "Radaubröder" ein zerrüttetes Familienleben hatten. Vor allem das Verhältnis zum Vater scheint für die Entwicklung ausschlaggebend zu sein. Jugendliche brauchen ein Vorbild und männliche Jugendliche suchen es zuerst im Vater.

Mängel der Elternerziehung sind heute weit verbreitet und das funktionelle Versagen der Schulen ist weitgehend anerkannt. Welche Folgerungen ergeben sich daraus für die Erfüllung der Bildungs- und Erziehungsaufgabe durch den Ausbildungsbetrieb?

1. Der Ausbildungsbetrieb muß heute bei der Einstellung von kaufmännischen Lehrlingen der Auslese der Nachwuchskräfte erhöhte Bedeutung zumessen, soweit das durch die Nachwuchsverknappung möglich ist.
2. Der Ausbildungsbetrieb hat heute die Aufgabe, seine Nachwuchskräfte besonders aufmerksam zu führen. Bei Untersuchungen ergab sich, daß von Jugendlichen "nicht so sehr die Berufslosen als die im Beruf stehenden für sittliche Verwahrlosung anfällig sind. Dies zeigte deutlich, wie sich der Einfluß älterer Arbeitskollegen nachteilig bemerkbar macht, ohne daß ihm vom Betriebsrat und der Betriebsführung entscheidend entgegengewirkt wird" ²¹⁾.

20) Vgl. Stone, H.C.: "Früchtchen, die nicht im Paradiese reifen", Münchner Merkur, 15./16.Sept.1956, Beilage, S.1

21) Denkschrift zur Problematik der Halbwüchsigen, Bayer. Staatsministerium für Unterricht und Kultus, München 1956, S. 7

3. Die Ausbildungspläne und die Methodik des Unterweisens und Unterrichtens müssen auf die besonderen Gegebenheiten der Schulvorbildung, der seelischen und nervlichen Belastbarkeit des Jugendlichen ausgerichtet werden.

Ein pädagogisch versagendes Elternhaus kann durch den Betrieb ebenso wenig ersetzt werden, wie eine ungenügende Schulbildung durch den Ausbildungsbetrieb nachgeholt werden kann. Der Betrieb jedoch kann durch Bereitstellung geeigneter Persönlichkeiten als Ausbilder und durch einen entsprechenden sachlichen und organisatorischen Aufwand dem Jugendlichen sehr wertvolle Hilfestellung bei seiner Persönlichkeitsentwicklung bieten. Die Privatwirtschaft, besonders die Großunternehmung, übernimmt freiwillig einen wesentlichen Teil der Bildungs- und Erziehungsarbeit, die dem Aufgabenbereich des Elternhauses oder der Schule angehört. Beispiele dafür sind: Kurse für gute Umgangsformen, Tanzkurse, Sprachkurse, kulturelle und sportliche Veranstaltungen verschiedener Art, Werkschulen, betriebseigene Lehrgemeinschaften, Seminare und Lehrgänge mit verschiedenen Bildungsinhalten.

II. DAS WESEN DER BERUFSBILDUNG DES KAUFMÄNNISCHEN NACHWUCHSES

1. Abgrenzung des Begriffes "Kaufmännischer Nachwuchs"

Der Begriff "Nachwuchs" im Hinblick auf Betrieb und Unternehmung wird verschieden weit gefaßt.

Im weiteren Sinne meint er jeden Betriebsangehörigen, der in einen selbständigen oder fest umrissenen Aufgabenbereich innerhalb der Betriebsorganisation hineinwachsen soll oder hineingewachsen ist. Man bezeichnet damit vorwiegend jene Kräfte jugendlichen bis mittleren Alters, die einen wesentlichen Teil ihrer Ausbildung im gleichen Betrieb genossen haben, der ihnen die Nachwuchschancen bietet. Eine feste Abgrenzung für den Nachwuchsbegriff hinsichtlich der Vorbildung, des Alters und der Dauer der Betriebszugehörigkeit gibt es nicht.

Zum kaufmännischen Nachwuchs zählen in diesem weiten Sinne Kräfte, die

- a) eine kaufmännische Lehre abgeschlossen haben oder in der Lehrzeit stehen,
- b) eine kaufmännische Anlernzeit absolvieren oder schon beendet haben,
- c) praktische Tätigkeiten ausüben, die nach 5 Jahren die Ablegung der kaufmannsgehilfenprüfung ermöglichen,
- d) eine einschlägige akademische Vorbildung abgeschlossen haben oder während dieser Ausbildung ein Betriebspraktikum ableisten,
- e) eine der vorgenannten Ausbildungen abgeschlossen haben und in einer Informations-, Volontär- oder Einarbeitungszeit begriffen sind,
- f) bereits als kaufmännische Angestellte bestimmte betriebliche Aufgaben wahrnehmen und mit anderen jüngeren Kräften in einem betrieblichen oder überbetrieblichen Kreis zusammengefaßt sind, der fachlich besonders gefördert

wird und für leitende Funktionen der mittleren oder höheren Führungsschicht bestimmt ist.

Die Vielschichtigkeit des Begriffes in dieser weiten Fassung würde die Problematik, die in dieser Arbeit aufgezeigt und der mit Lösungsvorschlägen begegnet werden soll, verwischen und ist für die folgenden Betrachtungen deshalb nicht brauchbar. Er würde die Thematik der Arbeit zudem so weit ausdehnen, daß einzelne Probleme nur ungenügend behandelt werden könnten.

In der vorliegenden Arbeit wird der Begriff "Kaufmännischer Nachwuchs" deshalb im engeren Sinne verstanden. Der Begriff wird auf die kaufmännischen Lehrlinge beschränkt, die auf Grund eines zwischen ihnen und einem industriellen Großunternehmen abgeschlossenen und bei der zuständigen Industrie- und Handelskammer in die Lehrlingsrolle eingetragenen Lehrvertrages nach dem Berufsbild des Industriekaufmanns ¹⁾ ausgebildet werden. Die Ausbildung dauert regelmäßig 3 Jahre. Eine Abkürzung bis auf eine Lehrdauer von 1½ Jahren ist unter bestimmten Bedingungen möglich ²⁾. Die Lehrzeit wird mit der Kaufmannsgehilfenprüfung, die vor der zuständigen Industrie- und Handelskammer abgelegt wird, abgeschlossen. Den Ausbildungsbetrieben bleibt es unbenommen, zusätzlich betriebsinterne Abschlußprüfungen durchzuführen, deren Gestaltung und Bewertung sie selbst bestimmen.

Bei der vorliegenden Begriffsabgrenzung wurde von einer Festlegung auf eine bestimmte Schulvorbildung und Festsetzung einer Altersgrenze abgesehen, da die Ausbildungspraxis der Betriebe und Kammern hier verschiedene Möglichkeiten offen läßt.

1) "Berufsbild des Industriekaufmanns für die praktische Ausbildung", W. Bertelsmann, Bielefeld 1954

2) Vgl. "Prüfungsordnung für die Kaufmannsgehilfenprüfungen der Industrie- und Handelskammern" vom 12.7.1950, Deutscher Industrie- und Handelstag, Bonn, S. 20/21

2. Der Begriff "Berufsbildung", seine Abgrenzung und Einordnung.

Die Begriffe Bildung und Erziehung werden heute verschiedentlich mit dem rationalisierten Wirtschaften und dem technischen Fortschritt in Verbindung gebracht und auf ihre neuen Inhalte hin geprüft. Dabei wird nicht nur ihre Bedeutung und ihr Begriffsinhalt diskutiert, sondern auch ihre Beziehung zueinander und ihre Einengung in den Begriffen Berufserziehung, Berufsbildung und Berufsausbildung sowie deren Zuordnung.

Wenn in dieser Arbeit die Berufsbildung im Mittelpunkt der Betrachtung steht, so ist es notwendig, daß der Inhalt dieses Begriffes festgelegt und gegen verwandte Begriffe abgegrenzt wird. Für die Klärung des Begriffes Berufsbildung muß von den weiteren Begriffen Erziehung und Bildung ausgegangen und eine Abgrenzung zur Berufserziehung und Berufsausbildung getroffen werden.

a) Erziehung

Unter Erziehung im weiteren Sinne ist die Persönlichkeitsentfaltung durch die geistige Einwirkung anderer und eigene Anstrengung zu verstehen. Im engeren Sinne sind damit planmäßige Maßnahmen zu möglichst tiefgreifender Prägung vor allem der Jugend gemeint ¹⁾. Dabei ist als wesentliches Merkmal das Bestreben zu sehen, eine verbessernde Veränderung des Verhaltens und Handelns, d.h. zum Guten und Wertvollen hin, zu erzielen ²⁾. Nach Schlieper ³⁾, der wesentlich zur Klärung und Einordnung der vorgenannten Begriffe beigetragen hat, umschließt das Wesen der Erziehung:

1. Selbsterziehung, d.h. "die Selbstgestaltung der menschlichen Person auf Grund der in ihr vorhandenen Anlagen und des

1) Hehlmann, W.: Wörterbuch der Pädagogik, Stuttgart 1953, S. 111-112

2) Dolch, J.: Grundbegriffe der pädagogischen Fachsprache, Nürnberg 1952, S. 47

3) Schlieper, F.: Pädagogische Grundbegriffe der Berufs-Erziehung, Bielefeld 1951, S. 7

in jedem Menschen von Natur angelegten geistig-sittlichen Gestaltungsprinzips (Entelechie)".

2. Unbeabsichtigte Fremderziehung, d.h. "funktionale Beeinflussung des Selbsterziehungsprozesses durch die übernatürliche, natur- und kulturbedingte Existenz des Menschen".

3. Beabsichtigte Fremderziehung, d.h. "intentionale Beeinflussung des Selbstgestaltungsprozesses und der funktionalen Fremderziehung durch planmäßigen und methodischen Einsatz von Erziehungshilfen".

Nach Spranger wirken dabei die drei Faktoren zusammen: Entwicklungshilfe, Tradieren von Kulturbesitz und Erweckung der Innerlichkeit ⁴⁾.

Der Sinn aller planmäßigen Erziehungsmaßnahmen ist demnach, dem Menschen alle notwendigen Hilfen zu bieten, daß seine Selbsterziehung zur sittlichen Persönlichkeit führt.

b) Berufserziehung

Berufserziehung, auch wirtschaftsberufliche Erziehung, ist "nicht eine Erziehung mit einem besonderen Zweck, sondern Erziehung des ganzen Menschen entsprechend seiner Bestimmung in einer von gewissen sozialen, wirtschaftlichen und beruflichen Gegebenheiten bestimmten Lebenssituation" ⁵⁾.

Auch zur Berufserziehung gehört demnach die Dreiheit: Selbsterziehung, funktionale und intentionale Fremderziehung.

Die Beschränkung der Erziehung auf die besonderen beruflichen Gegebenheiten ist nicht zu eng zu sehen. Es handelt sich "nicht nur um die Ausbildung für einen bestimmten Beruf oder Wirtschaftszweig oder gar für einen bestimmten Betrieb, sondern es handelt sich um die Eingliederung des jugendlichen

4) Spranger, E.: "Macht und Grenzen des Einflusses der Erziehung auf die Zukunft", in "Pädagogische Perspektiven", 1952, S. 15-16

5) Schlieper, a.a.O., S. 8

Nachwuchses in das Erwachsenenleben" 6).

c) Bildung

Der Bildungsbegriff wird heute von vielen maßgebenden Autoren als fragwürdig und abgegriffen angesehen 7). Umso dringlicher muß deshalb die Frage gestellt werden, was gegenwärtig Bildung ist und wo sie gefunden werden kann.

Bildung ist dem Wortsinn nach Formung und Gestaltung nach einem Bild, einem Vorbild oder Urbild 8).

Allgemein wird seit dem Ausgang des 18. Jhd. (Wieland, Herder) unter Bildung "innere Formung des Menschen, Entfaltung der geistigen Kräfte durch Teilnahme am geschichtlichen und kulturellen Leben" verstanden 9). Nach Spranger ist Bildung "die lebendig wachsende Aufnahme aller objektiven Werte, die zu der Anlage und dem Lebenskreis eines sich entwickelnden Geistes in Beziehung gesetzt werden können..." 10). Kerschensteiner versteht unter Bildung in axiologischer Sicht einen durch die Kulturgüter geweckten individuellen Wertsinn 11). Keilhacker nennt Bildung die "Formung des Individuums in der Auseinandersetzung mit geistigen Kräften" 12).

Der Bildungsbegriff meint dreierlei:

1. Einen Vorgang geistiger Prägung und innerer Entfaltung durch die Kräfte des geschichtlichen und kulturellen Lebens.
2. Den Grad innerer Geprägtheit durch Bildungsgüter.

6) Schwarzlose, A.: Berufserziehung in der industriellen Gesellschaft, Berufspädagogische Beiträge, Heft 2, Braunschweig 1954, S. 27

7) Vgl. Dolch, a.a.O., S. 33

8) Vgl. Cattepoel, D.: "Fachbildung und Bildung", Beratungsbrief der Wirtschaftspolitischen Gesellschaft, Düsseldorf, 14.10.55, Nr. 338, S. 5

9) Hehlmann, a.a.O., S. 51

10) Spranger, E.: Gedanken über Lehrerbildung, Leipzig 1927, S. 6.

11) Kerschensteiner, G.: Theorie der Bildung, Leipzig und Berlin 1931, S. 18

12) Keilhacker, M.: Pädagogische Psychologie, Regensburg 1951, S. 122

3. Das Bewirken innerer Entfaltung ¹³⁾.

Ähnlich wie bei der Erziehung unterscheidet Schlieper Selbstbildung, funktionale und intentionale Fremdbildung ¹⁴⁾. Diese Grundbedeutung ist auch in dem Satz: "Alle Bildung ist Selbstbildung" ¹⁵⁾ zusammengefaßt worden.

Bei Behandlung des Begriffes Bildung ergibt sich die Frage, ob die Worte Erziehung und Bildung das gleiche bezeichnen bzw. wie sich die Begriffsinhalte zueinander verhalten ¹⁶⁾. Ein einheitlicher wissenschaftlicher Sprachgebrauch ist nicht vorhanden und es würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen, den Stand der Diskussion wiederzugeben und die verschiedenen Meinungen zu erörtern ¹⁷⁾. Der Verfasser schließt sich vielmehr der Ansicht Schliepers an, der seinen Betrachtungen den sich in der modernen Erziehungswissenschaft immer mehr durchsetzenden weiten Begriff der Erziehung zugrunde legt. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, den Begriff der Bildung dem der Erziehung unterzuordnen. Bildung ist demnach jener Teil der Erziehung, "der ihren Sinn durch den Einfluß der Kulturgüter auf die Persönlichkeitsformung des Menschen bewirkt. Bildung ist ein geistiger Formungsprozess (formatio animi) und auch ein bestimmter geistiger Zustand des Geformtseins (cultura animi)" ¹⁸⁾. Neben Bildung umfaßt der Erziehungsbegriff nach Schlieper auch noch Zucht und Pflege. "So setzt rechte Zucht gute Bildung voraus; beide aber sind abhängig von richtiger Pflege.

13) Vgl. Hehlmann, a.a.O., S. 51

14) Schlieper, a.a.O., S. 10

15) Bayerische Lehrordnung 1926; I, 9 (Einfluß von Aloys Fischer, + 1937)

16) Vgl. dazu die Zitatensammlung bei Dolch, a.a.O., S. 33
Nohl, H.: Die Theorie der Bildung, in Nohl-Pallat: Handbuch der Pädagogik, Bd. 1, 1933, S. 25

17) Ebenso Abraham, K.: Der Betrieb als Erziehungsfaktor, Wirtschaftspädagogische Schriften, Bd. 3, Köln 1953, S. 4-5

18) Schlieper, a.a.O., S. 9

Und alle drei zusammen erst bilden die Erziehung, weil alle drei zusammen als wohlgeordnete Ganzheit erst zur Formung der sittlichen Persönlichkeit führen. Das aber ist der Sinn menschlicher Ganzheitserziehung" 19).

d) Berufsbildung

Als um die Wende des 18. und 19. Jhd. aus der damaligen soziologischen Situation heraus die "Allgemeinbildung" mit ausschließlichen Anspruch auf Bildung postuliert wurde, prägte man einige Zeit später den Begriff "Berufsbildung" als Gegenstück 20).

Die innerhalb der kulturellen Entwicklung notwendig werdende Arbeitsteilung läßt einen Teil der Menschen seinen Beruf innerhalb des wirtschaftlichen Kulturbereiches finden. Die damit notwendige wirtschaftsberufliche Bildung erfordert allgemein eine planmäßige und methodische Einführung in die Berufsarbeit. So entsteht die ursprüngliche Form intentionaler wirtschaftsberuflicher Bildung, die "Unterweisung" 21). Daneben tritt der wirtschaftsberufliche "Unterricht", der die Unterweisung am Arbeitsplatz durch theoretische Vertiefung, Erweiterung und Verknüpfung des Wissens ergänzt.

Die Vertreter der Berufsbildung haben gegenüber dem Anspruch einer "spezifischen" Allgemeinbildung, die einzige "echte" Bildung zu sein, mit Nachdruck betont, daß die persönliche Reife als Ziel der Menschenbildung nicht an bestimmte Bildungsgüter gebunden ist, sondern auf vielerlei Wegen erreicht werden kann. Dabei hat sich der Bildungsweg über den Beruf bei vielen Pädagogen als anerkannte und echte Bildungsform durchgesetzt.

19) Desgl. S. 12

20) Vgl. Schwarzlose, a.a.O., S. 20

21) Schlieper, a.a.O., S. 12-13

Von Berufsbildung sprechen wir heute, wenn über der Befähigung für eine spezifische Tätigkeit der Sinn für das Ganze geweckt wird und damit die Verpflichtung, Verantwortung für Bestand und Gedeihen eines Gemeinwesens (Betrieb, Volk, Staat) zu tragen. In der Arbeit und Arbeitsgemeinschaft liegen echte Bildungswerte, die einen wesentlichen Teil der Menschenbildung ausmachen. "Von dieser Bildungskonzeption aus setzte Kerschensteiner die Berufsbildung und Allgemeinbildung in Beziehung, indem er über den brauchbaren Menschen auch einen Weg zum idealen Menschen sieht" 22).

Den Spranger'schen Bildungskreisen liegen ähnliche Gedankengänge zugrunde. Der Weg führt danach von der grundlegenden Bildung über die Berufsbildung zur Allgemeinbildung 23).

Der Bildungsweg hat sich umgekehrt. Während der alte Humanismus vom Allgemeinen ausging, um eine exemplarische Anwendung in einem konkreten Beruf zu suchen, "geht der realistische Humanismus vom konkreten Beruf aus und stößt von da her im Zuge einer innergesetzlichen Notwendigkeit zum Allgemeinen vor" 24). Dieser Weg ist dem Menschen angepaßter und macht ihn wurzelhafter.

Wie beim Bildungsbegriff kann beim Begriff der Berufsbildung Selbst- und Fremdbildung unterschieden werden. Letztere kann funktional und intentional sein.

Das Verhältnis der Begriffe Erziehung und Berufserziehung spiegelt sich im Verhältnis Bildung und Berufsbildung wider. Auch die Zuordnung der Bildung und Erziehung findet notwendigerweise eine Analogie im Verhältnis von Berufsbildung und Berufserziehung. Auf nähere Erläuterung kann deshalb hier verzichtet werden.

22) Urbschat, F.: "Die Stellung der Wirtschaftspädagogik in der Erziehungswissenschaft", Wirtschaft und Erziehung, 12/1954, S. 767

23) Spranger, E.: Kultur und Erziehung, Leipzig 1925, S. 162 ff.

24) Hengstenberg, H.E.: "Menschenbild und Berufserziehung" in der Schriftenreihe des Deutschen Industrie- und Handelstages, 1957, Heft 44, S. 31

e) Abgrenzung von Berufsbildung und Berufsausbildung

Während Bildung auf die umfassende Erkenntnis eines Gesamtzusammenhanges ausgerichtet ist, zielt Ausbildung meistens auf einen Teilzusammenhang hin. Ein weiterer Unterschied liegt darin, daß Bildung alle im Menschen schlummernden Anlagen möglichst gleichmäßig zum Guten hin entwickeln will. Die Ausbildung begnügt sich dem gegenüber mit der Entwicklung einer Anlage ohne Bezugnahme auf einen sittlichen Wert.

Damit unterscheiden sich Berufsbildung und Berufsausbildung sowohl in ihrer materiellen wie in ihrer formalen Zielsetzung. Berufsausbildung ist wertindifferent und zielt auf Brauchbarkeit zu irgendwelchen Zwecken, vor allem der materiellen Lebenshaltung, hin. Berufsbildung ist dagegen auf eine sittliche Vervollkommenung gerichtet ²⁵⁾. Schwarzlose spricht bei Berufsbildung von einer "Verknüpfung der Gesamtpersönlichkeit mit ihrem Können und Tun" ²⁶⁾.

25) Vgl. Schlieper, a.a.O., S. 13 ff.

26) Schwarzlose, a.a.O., S. 20

3. Die Forderung nach kaufmännischer Grundbildung im Zeichen der fortschreitenden Rationalisierung und Produktivitätssteigerung, Arbeitszeitverkürzung und Automation.

Zu den bereits aufgezeigten Schwierigkeiten, die durch die Nachwuchsverknappung und die soziologische Situation der Jugend für die Berufsbildung entstehen, treten von betrieblicher Seite Probleme, die eine Bildungsarbeit am kaufmännischen Nachwuchs in den Ausbildungsbetrieben erschweren und zu grundsätzlichen Überlegungen zwingen. Es handelt sich um die fortschreitende Rationalisierung des Betriebsgeschehens, das Streben nach Produktivitätssteigerung, die Arbeitszeitverkürzung und die Automation mit ihrer Eigengesetzlichkeit. Diese Entwicklungen, deren betriebswirtschaftlichen, volkswirtschaftlichen und soziologischen Auswirkungen noch nicht zu übersehen sind, bleiben nicht ohne Folgen auf Ziel und Gang der kaufmännischen Berufsbildung. Sie werfen die Frage auf, ob die bisherige Praxis der Berufsbildung angesichts der Veränderungen, die der Betriebsablauf durch ihr Eingreifen erfährt, noch berechtigt ist. Gleichzeitig entsteht die Frage, wie die Berufsbildung des Kaufmanns den neuen Gegebenheiten gerecht werden kann.

Um diese Fragen zu beantworten, müssen wir die angeführten Probleme aus ihrem engen betriebs- und volkswirtschaftlichen Zusammenhang herauslösen und gesondert betrachten. Die Einzelergebnisse dieser analytischen Betrachtung sind zu einem Gesamtergebnis zusammenzufassen.

a) Rationalisierung und Produktivitätssteigerung in ihren Auswirkungen auf die kaufmännische Berufsbildung

Eingangs muß festgestellt werden, daß wenig brauchbares Material zur Behandlung dieses Themas und Beurteilung der Problematik zur Verfügung steht. Die arbeitspsychologische Forschung hat sich bisher kaum mit der kaufmännischen Arbeit beschäftigt. Systematische soziologische Untersuchungen ver-

schiedener Gruppen der kaufmännisch Tätigen fehlen. Selbst ausreichende statistische Unterlagen stehen nicht zur Verfügung.

Rationalisierung in betriebswirtschaftlicher Sicht meint im weiteren Sinne die Anwendung aller Grundsätze und Regeln, die eine vorbedachte Betriebswirtschaftsführung garantieren ¹⁾. Mit der Rationalisierung wird im wirtschaftlichen Bereich eine Entwicklung nachgeholt, die in der Philosophie und Pädagogik bereits vor 3 Jahrhunderten begonnen und dort seit langem zu Ergebnissen geführt hat. Die Zielsetzung des Rationalisierens in der Betriebswirtschaft kann als Steigerung der Betriebsleistung, Aufwand- bzw. Kostensenkung und Erzielung eines möglichst hohen betrieblichen Reinertrages charakterisiert werden. Diese Begriffsbestimmung umfaßt

- a) die technische Rationalisierung ²⁾, die das Ziel verfolgt, den technischen Wirkungsgrad bzw. den Ausstoß einer Fertigung nach den Grundsätzen der Wirtschaftlichkeit zu erhöhen,
- b) die ökonomische Rationalisierung mit dem Ziel der Bestgestaltung des Verhältnisses zwischen Leistung und Aufwand ³⁾ und
- c) die soziale Rationalisierung, die das Ziel hat, den menschlichen Wirkungsgrad innerhalb der Betriebswirtschaft zu steigern ⁴⁾. Die Grenzen der Rationalisierung liegen im Mangel an technischen Möglichkeiten, vor allem im Irrationalen der menschlichen Persönlichkeit.

1) Vgl. Rößle, K.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 5.Aufl. Stuttgart 1956, S. 167

2) Vgl. Rößle, K.: Industrie-Betriebslehre, München 1951, S.69

3) Vgl. Seyffert, R.: Ökonomisierung, in Nicklisch, H.: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Stuttgart 1928, 4.Bd., Sp.174: "Unter Ö. sind die Maßnahmen zu verstehen, die in einem bestehenden Betriebe mit gegebenen Mitteln ein Mehr erreichen lassen (Leistungssteigerung) oder ein Gleiches mit weniger Mitteln (Aufwandsparung)".

4) Vgl. Halberstaedter, H.: Industrielle Technik, IV.E. Rationalisierung der menschlichen Arbeit, in Nicklisch, a.a.O.: Sp. 155 ff.

Huber, K.: "Rationalisierung und Berufsausbildung", Junge Wirtschaft 1/1956, S. 8 ff.

Der Rationalisierung kommt heute besondere Bedeutung zu, weil man von Unternehmerseite versucht, den Tendenzen der stetigen Lohnerhöhungen durch Arbeitskampf und der Arbeitszeitverkürzung als Elemente der Kostensteigerung durch Rationalisierungsmaßnahmen entgegenzuwirken. Ein anderes Moment zur Intensivierung der Rationalisierungsarbeit ist die Notwendigkeit der Produktivitätssteigerung.

Unter Produktivität wird die sachliche Ergiebigkeit einer Volkswirtschaft verstanden ⁵⁾. Sie ist von der Rentabilität zu unterscheiden, mit der die Ertragslage eines einzelnen Unternehmens gemeint ist.

Die akute wirtschaftliche Situation unserer Volkswirtschaft zwingt aus endogenen und exogenen Gründen zur Produktivitätssteigerung. Als endogene Gründe sind zu nennen:

1. Verknappung der Arbeitskräfte in den nächsten Jahren, wie unter I 1 d.A. näher erläutert wurde,
2. ständige Zunahme des volkswirtschaftlichen Konsums.

Dazu treten als exogene Gründe:

1. Verlust der Agrar- und Montangebiete in Mittel- und Ostdeutschland. Durch eine Steigerung der Ergiebigkeit menschlicher Arbeitskraft muß der Verlust an Sachwerten ausgeglichen werden.
2. Die Konkurrenz und der Preisdruck am Weltmarkt ⁶⁾.

Die Produktivitätssteigerung ist wesentlich auf die betriebliche Rationalisierung angewiesen.

Wenn hier die Rationalisierung mit der kaufmännischen Berufsbildung in Verbindung gebracht wird, muß das Thema zweckmäßiger-

5) Vgl. Bühlow, F.: Wörterbuch der Wirtschaft, Stuttgart 1954, S.407
Sellien, R.u.H.: Wirtschafts-Lexikon, Wiesbaden 1956, S.2323

6) Vgl. Adam, K.: "Die Steigerung der Produktivität durch Rationalisierung und ihre Bedeutung für die Berufserziehung des Kaufmanns", Bd.87 der Veröffentlichungen des Deutschen Verbandes für das kaufmännische Bildungswesen e.V., 1955, S.10 ff.

weise auf die Rationalisierung im kaufmännischen Bereich, d.h. der Büroarbeit, beschränkt werden. Wesentlich für die Untersuchung ist die Frage, welche Rationalisierungsmittel im kaufmännischen Bereich eingesetzt werden und welche Folgerungen daraus für die Berufsbildung zu ziehen sind.

Als Maßnahmen der Rationalisierung im Büro sind zu nennen:

1. Einsatz von Nachrichtenübertragungsmitteln und Büromaschinen der verschiedensten Art,
2. Arbeitsplatz- und Arbeitszeitgestaltung,
3. Ausbau des Vordruck- und Karteiwesens,
4. Enquete und Statistik zur Übersicht, Kontrolle, Planung,
5. fortschreitende Spezialisierung.

Problematisch für die kaufmännische Berufsausbildung scheint der Einsatz von Büromaschinen, das betriebliche Vordruckwesen und die Entstehung von Spezialberufen zu sein.

Frage 1: Welchen Einfluß hat der Einsatz von Büromaschinen auf die kaufmännische Berufsbildung?

Zur Betrachtung wird das Beispiel der Rechenmaschine herangezogen. Im Betriebe wird für kalkulatorische Arbeiten die einfache Addiermaschine oder die Vier-Spezies-Maschine benutzt. Die Rechenmaschine ist nützlich, entlastet den Angestellten, hilft Zeit sparen und arbeitet zweckmäßig. Für den selbständig kalkulierenden Kaufmann ist sie nur bedingt brauchbar. Bei mündlichem Aushandeln der Bedingungen, am Telephon, an der Börse, bei Messen und Ausstellungen oder in Übersee ist sie weder physisch noch funktionell anwendbar. Die Überschlagsrechnung muß blitzschnell im Kopf durchgeführt und das Risiko abgeschätzt werden. Rechnerische Fähigkeiten und kalkulatorischer Instinkt können durch die Rechenmaschine nicht ersetzt werden.

Folgerung: Die Ausbildung an der Rechenmaschine muß in der kaufmännischen Berufsbildung eingeschlossen sein. Die berufliche Bildung im kaufmännischen Rechnen wird dadurch in keiner Weise überflüssig.

Ähnlich verhält es sich mit dem Einsatz anderer Büromaschinen. Durch die Verwendung des Lochkartenverfahrens im Betrieb wird beispielsweise nicht die buchhalterische Ausbildung des kaufmännischen Nachwuchses überflüssig.

Frage 2: Welchen Einfluß hat die Verwendung von Vordrucken auf die kaufmännische Berufsbildung?

Vordrucke sind vorgeleistete geistige und mechanische Arbeit. Sie sollen der schnelleren und einheitlichen Abwicklung von Arbeitsabläufen dienen. Ihre Verschiedenartigkeit macht es schwer, sie in ein System zu fassen. Vordrucke können den Kaufmann grundsätzlich nicht vom selbständigen Durchdenken und Formulieren von Tatbeständen entlasten.

Folgerung: Die kaufmännische Berufsbildung wird wichtige Vordrucke, ihre Bedeutung und Anwendung in ihr Programm aufnehmen müssen. Eine Einengung des Bildungsprogrammes durch Wegfall anderer Unterweisung oder anderen Unterrichts, z.B. des kaufmännischen Schriftverkehrs, ist dadurch nicht begründet.

Frage 3: Welchen Einfluß hat die Entwicklung von kaufmännischen Spezialberufen auf die Berufsbildung des kaufmännischen Nachwuchses?

Diese Frage legt zwei Antworten nahe:

1. Es genügt das Anlernen der Nachwuchskraft in dem durch Rationalisierung gebildeten kaufmännischen Teilberuf. Das Festhalten an einer 3 jährigen Lehrzeit ist unwirtschaftlich, wenn die Einarbeitung in dem vorgesehenen Aufgabenbereich viel rascher erfolgen kann.

2. Eine leistungsfähige Wirtschaft braucht vielseitig ausgebildete Kaufleute, nicht nur Spezialisten. Es wäre unwirtschaftlich, nur Nachwuchskräfte in Teilberufen anzulernen und ihren späteren Einsatz an qualifizierten, mehr kaufmännisches Wissen und Überblick erfordernden Arbeitsplätzen damit von vornherein zu verhindern. Die Krisenempfindlichkeit würde für Betrieb und Angestellten wachsen. Der Nachwuchs an kaufmännischen Führungskräften würde unterbunden oder empfindlich gestört. Die betriebliche Organisation würde leiden, da die Kenntnis der Zusammenhänge fehlt. Verluste durch Fehlentscheidungen wären die Folge. Das Verantwortungsgefühl des Einzelnen würde nur wenig gefördert und dadurch die Charakterbildung vernachlässigt. Die Beziehung zu Betrieb und Arbeitsplatz wäre oberflächlicher. Es wäre zudem ein Unrecht, einen Jugendlichen von 14 oder 16 Jahren durch die Einarbeitung zu einer Entscheidung für einen Beruf zu zwingen, da er die Reife und Selbstsicherheit für diese Entscheidung noch nicht hat. Die unter 1. gegebene Antwort ist damit als unrichtig erwiesen.

Folgerung: Die normalerweise dreijährige Lehre, verbunden mit einer kaufmännischen Grundausbildung, ist notwendig. Der auf Hochleistung ausgerichtete moderne Betrieb in einer auf strengem Wettbewerb fußenden Wirtschaftsordnung setzt ein hohes Standardwissen seines kaufmännischen Nachwuchses voraus, das nur durch umfassende Grundausbildung erreicht werden kann. Die Tendenz zur Spezialisierung in der kaufmännischen Praxis beeinflusst die kaufmännische Berufsbildung in umgekehrter Richtung zu breiter Anlage eines kaufmännischen Grundwissens.

Als Ergebnis dieser Betrachtung ist festzuhalten, daß die Rationalisierung die kaufmännische Berufsbildung nötigt, in ihr Programm das Vertrautmachen des Nachwuchses mit den wichtigsten Rationalisierungsmitteln aufzunehmen und daß die Spezialisierung dazu zwingt, eine kaufmännische Grundausbildung, die ein fundiertes Wissen in den kaufmännischen Grundfunktionen vermittelt, anzustreben.

b) Arbeitszeitverkürzung und kaufmännische Berufsbildung

Die Einführung der 45-Stundenwoche und das Ziel der 40-Stundenwoche wirft hinsichtlich der Berufsausbildung die Frage auf, ob eine mit der Verkürzung der Arbeitszeit verbundene Abkürzung der Ausbildungszeit tragbar ist, ohne daß das Ausbildungsziel dadurch gefährdet wird.

Die deutsche Berufsbildung ist traditionsgebunden. Der Lehrberuf "Industriekaufmann", die dafür vorgesehene Lehrzeit, Berufsbild, Berufsbildungsplan und Prüfungsanforderungen sind vor ihrer staatlichen Anerkennung durch den Bundeswirtschaftsminister von den Fachverbänden gebilligt worden. Dabei ist zu unterstellen, daß die beteiligten Fachleute nach bestem Wissen und auf Grund reicher Erfahrung gehandelt haben. Die Prüfungsordnung für die Kaufmannsgehilfenprüfungen sieht jedoch eine Abkürzung der Lehrzeit vor, wenn die Voraussetzungen einer besonderen Vorbildung, verbunden mit einer gewissen Reife durch höheres Alter, oder guter Leistungen gegeben sind ¹⁾.

In der Diskussion, die in der Öffentlichkeit um das Problem Arbeitszeitverkürzung und Berufsbildung geführt wurde, haben sich folgende Meinungen gebildet ²⁾:

1. Die Beschneidung der ~~Stunden~~zahl, die für die Berufsbildung zur Verfügung steht, durch die Arbeitszeitverkürzung ist durch eine Verlängerung der Lehrzeit auszugleichen. Für diese Verlängerung werden 2 Wege vorgeschlagen:
 - A. Die Ausbildung der Lehrlinge ist bei Einführung der 5-Tage-Woche auf 6 Tage zu verteilen;
 - B. die Gesamtausbildungszeit von 3 Jahren ist zu verlängern.

1) Vgl. "Prüfungsordnung für die Kaufmannsgehilfenprüfungen der Industrie- und Handelskammern", a.a.O., S. 20/21

2) Vgl. dazu: "Arbeitszeitverkürzung und Lehrlingsausbildung", Wirtschaft und Erziehung 2/1957, S. 49

"Wirtschaftliche und soziale Wirklichkeit in Schule und Unterricht", Wirtschaft und Erziehung 3/1957, S. 129

Kretzschmar, A.: "Arbeitszeitverkürzung und Lehrlingsausbildung", Der Betriebs-Berater 35/36/1956, S. 1204 ff.

Stemme, H.: "40-Stunden-Woche und Berufsausbildung", Wirtschaft und Berufserziehung 6/1955, S. 107 ff.

2. Der zweite Berufsschultag, der mancherorts eingeführt ist, muß wegfallen.
3. Die Berufsbildung ist zu intensivieren.
4. Die Berufsbildungszeit für die verschiedenen Berufe ist zu differenzieren.
5. Die Auslese und Förderung der Begabten ist zu verstärken.

Es steht fest, daß die Berufsbildung ein Entwicklungsvorgang ist, der nicht beliebig beschleunigt werden kann. Der menschliche Reifungsprozeß läßt sich im letzten nicht rationalisieren. Trotzdem ist das pädagogische Problem der Berufsbildung im Zeichen der Arbeitszeitverkürzung zumindest für die Großunternehmen, die nur kaufmännische Nachwuchskräfte mit der Vorbildung der Mittleren Reife oder des Abiturs einstellen, einzulegen. Die Prüfungsordnung für die Kaufmannsgehilfenprüfungen läßt ausdrücklich eine verkürzte Lehrzeit zu, wenn die schulische Vorbildung, der Reifegrad und das Leistungsniveau des Lehrlings dies rechtfertigen. Die Schulvorbildung der von Großunternehmen nach einem Ausleseverfahren eingestellten Nachwuchskräfte, verbunden mit den zusätzlichen Berufsbildungsmöglichkeiten, die während der Lehrzeit gewährt werden, läßt den Verzicht auf die Zeitspanne von ungefähr 28 Wochen der dreijährigen Lehrzeit, die bei Umstellung von der 48- auf die 40-Stunden-Woche zu beklagen sind, als weniger schmerzlich erscheinen.

Obwohl die Großbetriebe durch Lehrwerkstätten und betriebseigene Schulen gegenüber der Lehrlingsbildung der Klein- und Mittelbetriebe einen Vorsprung haben, sind auch hier noch Möglichkeiten zur Intensivierung der Berufsbildung und Vermeidung von Leerläufen gegeben. Eine weitergehende Rationalisierung der Berufsbildung ist durchführbar und eine Verlängerung der Lehrzeit dadurch überflüssig. Die wiederholten Forderungen der Arbeitsgemeinschaft für Jugendpflege und Jugendfürsorge, die Arbeitszeit bzw. Ausbildungszeit für Jugendliche auf 7 Stunden täglich oder 40 Stunden wöchentlich festzulegen ³⁾, könnte damit erfüllt werden.

3) Vgl. "Arbeitszeit, Ruhepausen, Urlaub für Jugendliche",
Wirtschaft und Erziehung 5/1956, S. 334

c) Automation und die Berufsbildung des Kaufmanns

Der Begriff "Automation" wurde von dem Amerikaner John Diebold geprägt ¹⁾, der ihn folgendermaßen erläutert: "Wenn Maschinen Arbeit von Menschen leisten, so ist das Mechanismus. Wenn sie diese Arbeit leisten und auch ihre eigene Arbeit kontrollieren, so ist das Automation. Das Herz der neuen Maschine ist ein Prinzip, das "feedback" = Rückkopplung oder automatische Selbstkorrektur genannt wird. 'feedback' verdrängt eine Welt, in der man auf den Knopf drückte, und bringt uns ein neues Zeitalter, in dem der Knopf sich selber drückt ²⁾". Allgemein wird unter Automation die Vollautomatisierung mit elektronischer Regelung und Kontrolle verstanden ³⁾.

Die Automation ist der Anlaß zu einer Reihe von Forderungen, die an die Berufsausbildung gestellt werden. Die Meinungen schwanken zwischen der Behauptung, die gegenwärtige Form der Berufsausbildung sei völlig überflüssig, bis zu der Äußerung, daß Form und Inhalt der Ausbildung den Anforderungen im automatisierten Betrieb angepaßt werden müssen ⁴⁾.

Für die kaufmännische Berufsausbildung ist zunächst festzustellen, daß sie unmittelbar nur durch die Automatisierung des Büros berührt werden kann. Dabei ist an die Automatisierung des Rechnungswesens zu denken ⁵⁾. Professor Illetschko, Wien, vertrat bei einer Versammlung vereidigter Buchprüfer die Auffassung, daß die Unternehmen künftig nicht nur über ein Rechnungswesen, sondern über zwei verfügen werden: ein nachweisendes mit "Doku-

1) Diebold, John: Die automatische Fabrik, Frankfurt 1954, S. 10

2) Zitiert nach Müller, W.: "automation", Der Merkur-Bote 10/56, S. 384

3) Vgl. Kunze: "Entwicklungstendenzen der Rationalisierung" im Protokoll zur Arbeitstagung vom 5. u. 6. Juni 1956 des kaufmännischen Bildungsausschusses der Siemens & Halske AG, Berlin - München - Erlangen, S. 79

4) Vgl. Kieslinger, A.: "Zeitgemäße Berufsausbildung, A. Automatisierung", Deutscher Industrie- und Handelstag, Schriftenreihe, 1957, Heft 44, S. 37

5) Vgl. "100 Menschen führen 250 000 Siemens-Konten", Erlanger Nachrichten vom 6. 10. 1956, S. 6

mentar-Charakter" und den gleichen Formen wie bisher und ein informatives mit "Instrumental-Charakter", als Instrument der Unternehmensführung, das sich zur Aufbereitung der Buchhaltungsergebnisse bei Vermeidung von Zeitverlusten der Automation bedient ⁶⁾.

Es steht fest, daß durch das Eindringen der Automation in das Büro eine Reihe neuer, vorwiegend technischer Spezialberufe entsteht, bzw. entstanden ist. Die kaufmännische Berufsbildung wird dadurch zunächst nicht berührt. Auch bei den technischen Kräften werden nur jene, die für die Bedienung und Überwachung der automatisierten Büromaschinen eingesetzt sind, nicht über eine Fachbildung in einer Lehre verfügen müssen ⁷⁾. Die leitenden Kräfte der Hollerithabteilung beispielsweise müssen technisches Können mit einem sehr guten Überblick über die Organisation des Betriebes und die Buchhaltung verbinden.

Für die kaufmännische Berufsbildung im Zeichen der Automation werden zwei Stufen deutlich: Grundbildung und anlernende Spezialisierung. Die zweite Stufe wird nach der abgeschlossenen Lehre liegen müssen. Der im Automatisierungsprozeß immer wieder auftretende Zwang zum Arbeitsplatzwechsel setzt einen hohen Grad von Elastizität und Berufsflexibilität voraus. Erst sie eröffnen Aufstiegsmöglichkeiten in einer Betriebswirtschaft von hohem Automatisierungsgrad ⁸⁾. Neben einem guten Fachwissen wird großes Abstraktionsvermögen und Fähigkeit zu kombinatorischem Denken erfordert. Diese Eigenschaften können nur durch eine umfassende Grundbildung vermittelt und gefördert werden. Je breiter der Horizont einer kaufmännischen Nachwuchskraft, desto größer werden ihre Aufstiegchancen sein ⁹⁾.

6) Vgl. "Zwei Buchhaltungen?", Frankfurter Allgemeine Zeitung Nr. 278 vom 28.11.56, S. 11

7) Vgl. Kieslinger, a.a.O.

8) Nach Fiebich, K.: "Die Automatisierung und ihre wirtschaftlichen und sozialen Auswirkungen", Wirtschaft und Erziehung 3/1957, S. 128

9) Vgl. "Neue Betriebliche Führungskräfte - Auswirkungen der Automation" nach Ausführungen von L. Goodman, London, im Beratungsbrief der Wirtschaftspolitischen Gesellschaft Nr. 384 vom 7.9.56, S. 7

In Amerika glaubt man, diesen Anforderungen durch ein sehr elastisches Ausbildungs- und Erziehungssystem gewachsen zu sein. Der Durchschnittsamerikaner besucht heute die High School bis zum 18. Lebensjahr und bringt eine beachtliche Schulbildung und entsprechende geistige Reife für die anschließende Berufsbildung mit. Diese Ausbildung hat ihren Schwerpunkt in einer großen Zahl von Berufsschulen, Fachschulen, Hochschulen und Technischen Instituten. Dazu kommt eine Vielzahl von Abendkursen, die für die Erwachsenenbildung von diesen Schulen durchgeführt werden ¹⁰⁾.

Das Positive dieses amerikanischen Systems liegt vor allem in der längeren und deshalb im Gesamterfolg wohl besseren Schulvorbildung für die berufliche Tätigkeit. Jene deutschen Großunternehmen, die Abiturienten als kaufmännische Lehrlinge einstellen, erkennen den Vorteil der gründlichen Schulvorbildung und größeren Reife und schaffen die gleichen Vorbedingungen einer guten Berufsbildung wie die amerikanische Industrie.

Die deutsche Berufsbildung hat im System der kaufmännischen Lehre, die man in den USA nicht kennt ¹¹⁾, jedoch einen großen Vorteil aufzuweisen. Während die Schule nur indirekt für die Praxis vorbereiten kann, werden durch die betriebliche Lehre praktische Kenntnisse und Fertigkeiten direkt und in mittelbarer Anschauung weitergegeben. Der Nachwuchs lernt mit dem berufsnotwendigen Wissensstoff und den notwendigen Fertigkeiten die Einordnung in das Betriebsgeschehen und bekommt gleichzeitig das Gefühl der Nützlichkeit durch seine praktische Mitarbeit. Diese betriebsgebundene Form der Berufsbildung, um die uns das Ausland beneidet, hat sich bewährt und wir haben keinen Grund, sie aufzugeben.

Werden ausgedehnte und gründliche Schulbildung mit intensiver systematischer Betriebsausbildung vereint, wie es industrielle Großunternehmen vielfach tun, so ist die breite, qualitativ hochwertige Grundbildung, die von der Automation gefordert wird, gesichert.

10) Vgl. Krause, E.: Industrielle Berufsausbildung, Stuttgart 1955, S. 32 ff.

11) Vgl. Luchtenberg, P.: Merkmale der amerikanischen Berufsausbildung und Berufserziehung, Bielefeld 1955, S. 76

Interessant sind in diesem Zusammenhang die Ergebnisse, die bei einer Vortragsveranstaltung des Deutschen Verbandes für das Kaufmännische Bildungswesen im Mai 1957 in Hannover erzielt wurden. In dem Hauptreferat, das Max Mross, Direktor der Hamburger Hochbahn AG, hielt, ferner in drei Korreferaten und anschließender Diskussion wurde das Thema "Auswirkungen der Automation auf die Berufserziehung des Kaufmanns" behandelt.

In den Referaten und Diskussionsbeiträgen kam zum Ausdruck, daß die Automation das Aufgabengebiet des Kaufmanns nicht verkleinert, sondern vergrößert, und die kaufmännischen Arbeiten schwieriger gestalten dürfte. Die Automation wird zudem eine größere Auswechselbarkeit der Angestelltenpositionen fordern. Daraus ergibt sich die Forderung nach einer möglichst breiten Grundlagenvermittlung. Abzulehnen ist eine frühe Spezialisierung des kaufmännischen Nachwuchses auf die neuen Berufe, die entstehen werden, wie Organisatoren, Mathematiker und Programmierer, für die im übrigen Spezialausbildungsstätten geschaffen werden müßten. Zwar sollte der kaufmännische Lehrling maschinenbewußter werden, das Problem der Anpassung an die durch die Automation veränderten Verhältnisse wird jedoch im wesentlichen ein Problem der Erwachsenenbildung sein.

Die Automatisierung in der erkennbaren Entwicklung für die nächsten ein bis zwei Jahrzehnte gibt keine Veranlassung, vom bisherigen Bestreben nach kaufmännischer Grundbildung abzuweichen. Diese ist vielmehr auszubauen und zu vertiefen. Nach den zusammenfassenden Ausführungen von Dr. Kieslinger, Geschäftsführer des Deutschen Industrie- und Handelstages, liegt kein Grund vor, in der praktischen Lehre oder in der Berufsschule grundlegende Änderungen unserer Erziehungsbemühungen deswegen eintreten zu lassen, weil sich jetzt sehr bedeutungsvolle Änderungen in der Bürotechnik abzeichnen ¹²⁾.

12) Vgl.: Die Auswirkungen der Automation auf die Berufserziehung des Kaufmanns. Deutscher Verband für das Kaufmännische Bildungswesen e.V., Veröffentlichungen, Bd. 91, Braunschweig 1957, S. 43

d) Die Forderung nach kaufmännischer Grundbildung

Die Maßnahmen der Rationalisierung im Büro, die Automation als Fortsetzung der Rationalisierung ¹⁾ und die Verkürzung der Arbeitszeit erfordern, wie die vorangegangenen Betrachtungen zeigen, gleichermaßen eine gute kaufmännische Grundbildung des Nachwuchses. Das Problem, eine breite Grundbildung zu vermitteln, beschränkt sich nicht nur auf den kaufmännischen Bereich des Bildungswesens. Die gewerbliche Ausbildung steht durch die fortschreitende Spezialisierung vor der gleichen Aufgabe. Auch die deutsche Berufsbildung im ganzen gesehen steht mit dieser Problematik nicht allein. In England bestehen ähnliche Probleme ²⁾ und der achte Jahresbericht des Europäischen Wirtschaftsrates tritt ebenfalls dafür ein, daß einer breiteren wissenschaftlichen Bildung der Jugend mehr Gewicht beizumessen sei als der Spezialisierung in den Berufszweigen ³⁾.

Das Ziel kaufmännischer Grundbildung besteht in einer bildenden Durchdringung und Beherrschung der typisch kaufmännischen Grundfunktionen ⁴⁾. Dabei handelt es sich um betriebliche und Unternehmensfunktionen. "Mit Seyffert kann man diese Funktionen in zwei aufeinander bezogene Funktionsgruppen einteilen, nämlich einerseits die Gruppe der Umsatzfunktionen, die man auch die händlerischen Funktionen nennt, und andererseits die Gruppe der Verwaltungsfunktionen..."⁵⁾. Zu den Umsatzfunktionen zählen vor allem Markterkundung, Beschaffung, Lagerung,

1) Berg: "Automation als Fortsetzung der Rationalisierung", Mitteilungen des BDI, 10/1956, S. 1 ff.

2) Vgl. Richter, S.: "Probleme der Berufsausbildung in England", Gesellschaft zur Förderung des kaufmännischen Bildungswesens, Braunschweig, Heft 44/1954, S. 13 ff.

3) Vgl. "Verbrauch wächst rascher als Einkommen", Handelsblatt Nr. 48 vom 24.4.57, S. 1

4) Vgl. Schlieper, F.: "Kaufmännische Grundbildung", Deutscher Verband für das kaufmännische Bildungswesen e.V., Veröffentlichung, Bd. 90, Braunschweig 1956, S. 21 ff.

5) Schlieper, a.a.O., S. 22

Werbung, Absatz und Transport. Die kaufmännischen Verwaltungsfunktionen umfassen Leitung und Planung, Organisation, Kontrolle, Finanzierung, Rechnungs- und Personalwesen.

Da Bildung in materialer Sicht auf das Erfassen von Ordnungszusammenhängen gerichtet ist, wird kaufmännische Grundbildung auch in einem funktions- oder branchespezialisiertem Betriebe die Durchdringung der kaufmännischen Grundfunktionen in ihrer notwendigen gegenseitigen Bezogenheit zum Inhalt haben.

Die formale Zielsetzung kaufmännischer Grundbildung ist die Vermittlung solcher Denk- und Verhaltensweisen, die den Nachwuchs befähigen, den Arbeiten im Rahmen aller kaufmännischen Grundfunktionen mit Verständnis zu folgen. Da wir auch auf kaufmännischem Gebiete vorwiegend dispositive und exekutive Tätigkeiten unterscheiden können, ist es Ziel der Grundbildung, den Jugendlichen zu befähigen, ausführend tätig zu sein und die Maßnahmen seiner Unternehmens- und Abteilungsleitung verstehen zu können. Die Befähigung zu unternehmerischer und planender kaufmännischer Tätigkeit zu vermitteln kann dagegen nicht Ziel einer Grundbildung sein, sondern liegt im Aufgabenbereich höherer kaufmännischer Berufsbildung.

Eine breitangelegte Grundbildung des Kaufmanns liegt dem "Braunschweiger Plan" zugrunde. Dieser Plan befürwortet eine Ausbildung in drei Stufen, die dem natürlichen Hineinwachsen des Lehrlings in seinen Beruf entsprechen soll. Die kaufmännischen Lehrlinge aller Berufsgruppen sollen zunächst eine einheitliche Grundausbildung erhalten, in der die großen Zusammenhänge kaufmännischer Arbeit vermittelt werden. Dann tritt eine Aufgliederung in sechs Kernberufe ein, die das Arbeitsgebiet des jungen Kaufmanns kennzeichnet, z.B. händlerische Berufe, buchhalterische Berufe, Werbekaufmann. Erst in der dritten Stufe, der sog. Fachstufe, setzt die spezielle Fachbildung ein ⁶⁾.

6) Vgl. Becher, K.E.: "Zur Ordnung der kaufmännischen Berufe", Archiv für Berufs-Bildung, 4/1951, S. 115/116

Die kaufmännische Grundbildung ist vor allem eine Aufgabe der berufsbegleitenden und berufsbildenden Schule. Aber auch der Ausbildungsbetrieb muß durch die Aufstellung entsprechender Ausbildungspläne einen wesentlichen Teil dazu beitragen. Der Großbetrieb, der eigene theoretische Bildungsmöglichkeiten bietet und dessen Nachwuchskräfte nicht mehr berufspflichtig sind, wird alleiniger Träger der kaufmännischen Grundbildung. Dabei werden Grundbildung und Spezialbildung ein gewisses Nacheinander einhalten müssen, können aber in der Aufgabenteilung des schulischen Unterrichtes und der betrieblichen Unterweisung teilweise auch nebeneinander hergehen.

Es wäre nützlich, wenn ein Katalog der Kenntnisse, die in jedem kaufmännischen Lehrberuf zu vermitteln sind, ausgearbeitet werden würde. Jedes Berufsbild müßte zu dem angeführten Katalog der Grundkenntnisse die jeweiligen speziellen fachlichen oder branchekundlichen Kenntnisse aufführen. Dabei empfiehlt es sich, diesen Spezialkatalog entsprechend der volkswirtschaftlichen Arbeitsteilung und nicht entsprechend den betrieblichen Arbeitsbereichen zu gliedern.

Bei der Kaufmannsgehilfenprüfung sind die Konsequenzen hinsichtlich Zweck und Inhalt der kaufmännischen Grundbildung zu ziehen. Der Prüfung vor der Industrie- und Handelskammer fällt die Aufgabe zu, die kaufmännische Grundbildung des Lehrlings zu überprüfen und Spezialkenntnisse außer Acht zu lassen.

III. DIE BESONDERE STELLUNG DES INDUSTRIELLEN GROSSUNTERNEHMENS IN DER GEGENWÄRTIGEN PROBLEMATIK DER KAUFMÄNNISCHEN NACH- WUCHSBILDUNG

1. Die erschwerenden Umstände der größeren Anonymität, der Unübersichtlichkeit der Organisation und der weitgehenden Spezialisierung

Im industriellen Großunternehmen spitzt sich die aufgeführte Problematik der kaufmännischen Nachwuchsbildung weiter zu. Die Ursachen dafür liegen in der erschwerten Übersicht über die Organisation, der weitgehenden Arbeitsteilung mit einer verwirrenden Fülle von Spezialtätigkeiten und in der größeren Anonymität des einzelnen, die mit der Anzahl der Belegschaftsmitglieder wächst.

Diese Zuspitzung der Probleme mit wachsender Unternehmungsgröße stimmt um so nachdenklicher, als die Tendenz zum Großunternehmen unverkennbar ist. Die moderne Technik, besonders der technische Fortschritt und der neue Wettbewerbsstil, der Service und technische Neuerung in den Mittelpunkt stellt, fördern diese Entwicklung ¹⁾. Parallel dazu ist festzustellen, daß die Jugend zum industriellen Großbetrieb drängt ²⁾. Maßgebend dafür mag z.T. das Streben nach Sicherung, nach Auslandseinsatz und vielseitigen Entwicklungsmöglichkeiten, nicht zuletzt aber nach einer soliden und umfassenden Ausbildung sein.

1) Vgl. Groß, H.: "Kampf um die 'Neue Lehre' vom Unternehmer", Beratungsbrief der wirtschaftspolitischen Gesellschaft, Nr. 273 vom 2.7.54, S. 1 ff.

2) Vgl.: "Die Einstellung der Jugend zur Berufsausbildung", Forfa-Briefe zur arbeitspsychologischen Information, Nr. 10/1954, S. 42

Es erhebt sich die Frage, ob und wie diese Erwartungen bei der angeschnittenen Problematik erfüllt werden können.

a) Die Gefahr der Anonymität

Die Verschiedenheit der Betriebe in der Betriebsgröße wirkt sich unmittelbar auf das Verhältnis der Mitarbeiter zueinander aus. Betriebe bis zu 500 Mitarbeitern sind überschaubar. Der Unternehmer ist in der Lage, den einzelnen bis in seine persönlichen Verhältnisse hinein zu kennen. Bis zu höchstens 1000 Mitarbeitern reicht die Bekanntschaft von Gesicht zu Gesicht ³⁾. Ein Maßstab dafür ist, ob die Betriebsangehörigen einander noch grüßen. Bei Betrieben, die in ihrer Größe darüber hinaus gehen, besonders Großbetriebe mit über 3000 Mitarbeitern, müssen zu besonderen sozialen, innerbetrieblichen Maßnahmen greifen, um die Betriebsgemeinschaft sinnfällig zu machen und eine gesunde Betriebsatmosphäre zu gewährleisten.

Die Möglichkeit für den einzelnen, in der Masse unterzutauchen, sich einer genauen Kontrolle zu entziehen und dem Betriebsgeschehen gegenüber Teilnahmslosigkeit zu zeigen, ist im Großbetrieb bei weitem leichter gegeben als etwa im Mittelbetrieb ⁴⁾. Aber auch die Gleichgültigkeit der Mitarbeiter zueinander wächst.

Für den Jugendlichen, der aus dem intimen Kreis der Familie und dem engen Kameradenkreis der Schulklasse als kaufmännischer Lehrling in die Arbeitsgemeinschaft des

3) Vgl.: "Jeder Betrieb ist anders", Anlage zum Unternehmerbrief des Deutschen Industrieinstitutes, Nr. 21 vom 27.5.54, S. 1 und 2

4) Vgl.: Size and Moral, Untersuchung des Acton Society Trust, London 1956, S. 1 ff.

Großbetriebes eintritt, ist diese Situation besonders gefährlich. Er kommt sich unter den etwas gleichgültigen und meist sehr beschäftigten Erwachsenen im Büro leicht vereinsamt und fremd vor. Das Betriebsgeschehen wirkt auf ihn unpersönlich. Es besteht die Gefahr, daß die menschlichen Probleme so nebenbei, etwa vom Lohnbüro, erledigt und damit meistens überhaupt nicht erledigt werden. Der Kontakt zu den Vorgesetzten, die sich mit seiner Ausbildung zu befassen haben, kann durch die Zersplitterung der Zuständigkeiten gestört werden. Der Lehrling bleibt weitgehend anonym und taucht unter. Teils, weil er wegen einer gewissen Arbeitshast übersehen wird, teils, weil er sich unbequemen Arbeiten entziehen will.

b) Die Gefahr des Untertauchens in der Organisation

Das Untertauchen im Großunternehmen wird durch die relative Unübersichtlichkeit der Organisation gefördert. Die Aufteilung der Arbeitsgebiete in Teilbereiche erleichtert das Unterschneiden. Eine Dezentralisation der Dienststellen fördert dieses Bestreben. Der Jugendliche lernt die Möglichkeiten des Untertauchens bald in seinem Sinne auszunützen. Der "horror organisationis", der bei unserer Jugend besonders ausgeprägt ist, macht sich in einer gewissen Genugtuung Luft, dem Zwang und der Kontrolle einer starren Organisation entweichen zu sein und diese sozusagen an der Nase herumzuführen. Die Arbeitsdisziplin und der Wert der Berufsbildung als wesentlicher Bestandteil der Berufserziehung sind damit empfindlich getroffen.

c) Die Gefahr der Spezialisierung

Je umfangreicher die Verwaltungsvorgänge im Großunternehmen werden, je weniger Spielraum für freie Einzelentscheidungen gelassen wird, umso größer wird die Bedeutung des Spezialisten, der nur ein enges Teilgebiet vollständig beherrscht.

Die wachsende Spezialisierung der kaufmännischen Tätigkeit im Großunternehmen gefährdet nicht nur die Beziehung des Menschen zu seiner Arbeit, sondern auch die Ausbildung des kaufmännischen Nachwuchses. Es besteht die Gefahr, daß der Überblick über das Gesamtgeschehen und die Zusammenhänge der Teilbereiche verlorengehen. Trotz der Vielzahl der Ausbildungsmöglichkeiten im Großunternehmen ist bei ungenügender Steuerung der Berufsbildung die Möglichkeit der Nichterfüllung des Berufsbildes gerade im Großunternehmen gegeben.

d) Wege zur Ausschaltung dieser Gefahren und zur Qualifizierung der Berufsbildung im Großunternehmen

Die geschilderten Gefahren für den kaufmännischen Lehrling werden heute zum großen Teil durch ein besonders hochgezüchtetes Ausbildungswesen ausgeschaltet. Die Großunternehmen bzw. Großkonzerne investieren beachtliche Summen, um eigene Ausbildungsstätten zu unterhalten, in denen sich qualifizierte Kräfte hauptberuflich mit der Nachwuchsbildung befassen. Die Spezialisierung und Dezentralisierung der Dienststellen und Betriebe führt durch eine vorbedachte Einplanung in einen Ausbildungsgang nicht zu einer Beschneidung der Berufsbildung, sondern zu einer Erweiterung der Bildungsmöglichkeiten ⁵⁾.

5) Vgl.: Worgitzky, H.J.v.: "Bericht des Ausschusses für betriebliche Ausbildung", Veröffentlichungen des Deutschen Verbandes für das kaufmännische Bildungswesen e.V., Bd. 80, Braunschweig 1950, S. 14

Die Ergebnisse der Kaufmannsgehilfenprüfungen zeigen, daß das Leistungsgefälle beim Großbetrieb als günstigstem Ausbildungsbetrieb beginnt und seinen tiefsten Stand beim Kleinbetrieb erreicht ⁶⁾.

Obwohl der Kleinbetrieb dem Berufsanfänger einen besseren Ein- und Überblick gewährt als der Großbetrieb, der in viel mehr Abteilungen aufgespalten ist, steht letzterer mit seinem Berufsbildungserfolg weit an der Spitze. Als Gründe dafür lassen sich vor allem anführen:

1. Bessere Auswahl der Berufsanwärter,
2. sorgfältige personelle Führung und Betreuung während der Lehrzeit,
3. systematische, umfassende praktische Ausbildung und theoretische Schulung in eigenen Ausbildungsstätten und Werkschulen durch ausgesuchte Ausbildungsleiter, erfahrene Ausbilder und qualifizierte, pädagogisch vorgebildete Lehrer.

2. Die Notwendigkeit der Heranbildung von Unternehmernachwuchs

Mit der Größe des Unternehmens wächst die Dringlichkeit der Frage nach dem Unternehmernachwuchs. Eine Familiennachfolge, soweit überhaupt möglich, verliert bei Großunternehmen an Bedeutung, weil mit der Ausdehnung des Unternehmens die Verteilung der Unternehmerfunktion auf die Schultern der Angestellten in der oberen Führungsschicht wächst. Zudem müssen auch Familienbetriebe immer wieder nach Führungskräften Ausschau halten, weil den Eigentümern z.T. entsprechende unternehmerische Fähigkeiten fehlen ⁷⁾.

6) Vgl.: Antony, E.: "Einflüsse der Branche und der Größe des Lehrbetriebes auf die Prüfungsleistungen der kaufmännischen Lehrlinge", Wirtschaft u. Erziehung, Nr. 3/1955, S. 166/167

7) Vgl. Groß, H.: "Neues Leitbild für den wirtschaftlichen Führungsnachwuchs", Beratungsbrieфе der wirtschaftspolitischen Gesellschaft e.V., Nr. 318 vom 27.5.55, S. 4

Eine Führungskraft für die höchste Stufe der Verantwortlichkeit heranzubilden, dauert schätzungsweise 20 bis 25 Jahre. Eine fortwährende Schulung und Förderung, vereint mit der Übertragung steigender Verantwortung, wird dazu notwendig sein. Bereits bei Beginn der kaufmännischen Lehrzeit muß die Bildung des Unternehmernachwuchses ins Auge gefaßt werden. Jeder praktische Versuch einer Ausbildung von Führungskräften macht, um wirtschaftlich tragbar zu sein, die Vorauslese einer zahlenmäßig beschränkten Gruppe von Nachwuchskräften, die als zukünftige Führungskräfte in Betracht kommen, notwendig ⁸⁾. Diese Auslese muß bereits bei Einstellung der Bewerber erfolgen. Eine intensive Grundausbildung wird sich anschließen müssen ⁹⁾. Schon Henry Fayol hatte erkannt, daß der Anteil universaler Führungsaufgaben mit der Position im Unternehmen wächst, das Spezialistentum entsprechend an Bedeutung verliert ¹⁰⁾. Aus diesem Grunde ist besonderer Wert auf die Universalität der Berufsbildung künftiger Führungskräfte zu legen. Ein systematisches und nach pädagogischen Grundsätzen aufgebautes Beurteilungswesen ermöglicht die Beobachtung der Leistungs- und Persönlichkeitsentwicklung.

Die Nachwuchsbildung ist heute tiefer und umfassender anzusetzen als früher. Das Wirtschaftsgeschehen ist komplizierter geworden. Die wirtschaftlichen Verflechtungen sind enger und schwerer zu übersehen. Das gilt besonders für Großunternehmungen. Drei Hauptelemente der Bildung von Führungskräften sind deshalb hervorzuheben:

-
- 8) Vgl. Urwick, L.F.: Ausbildung der Führungskräfte in der amerikanischen Wirtschaft, Darmstadt 1955, S. 17
 - 9) Vgl. Scharge, H.: "Mitarbeiterschulung und Führungsnachwuchs", Forfa-Briefe zur arbeitspsychologischen Information, Nr. 4/1956, S. 144
 - 10) Vgl. Groß, H.: "Unternehmer und Allgemeinbildung", Beratungsbrief der wirtschaftspolitischen Gesellschaft e.V., Nr. 415 vom 26.4.57, S. 10

1. Geistige und charakterliche Bildung, einschließlich einer weiten Allgemeinbildung und Sicherheit im gesellschaftlichen Umgang.
2. Soziale Erfahrung ¹¹⁾.
- 3) Arbeitserfahrung und die Vertrautheit mit dem Arbeitsgebiet ¹²⁾.

Der Grundstein dazu ist schon im Ausbildungsplan für die kaufmännischen Lehrlinge zu legen, die nach sorgfältiger Auslese möglichst mit Abiturvorbildung einzustellen sind.

Natürlich können auch Betriebsfremde als unternehmerisch leitende Kräfte eingestellt werden. Aber diese Maßnahmen, hohe Stellungen, berechtigte Ziele vieler Bestrebungen, mit Außenseitern aus anderen Betrieben zu besetzen, sind äußerst unpopulär und enthalten oftmals das Eingeständnis des eigenen Versagens in der Nachwuchsbildung.

11) Vgl. Urwick, a.a.O., S. 55

12) Vgl. Mayo, E.: The Social Problems of an Industrial Civilization, Boston 1945, S. 21

IV. DIE FESTLEGUNG DER EINSTELLUNGSQUOTEN UND DIE PLANUNG DES AUSBILDUNGSGANGES

1. Die Ermittlung des Nachwuchsbedarfes

In einem industriellen Großunternehmen, das möglicherweise aus einer Vielzahl von Mittel- oder Großbetrieben besteht, ist es nicht leicht, den echten Nachwuchsbedarf zu ermitteln. Für die Einstellquote wird nicht nur der Bedarf der Betriebe als der eigentlichen Ausbildungseinheiten maßgebend sein, sondern auch der Bedarf der zentralen und gemeinsamen Abteilungen, die einen Teil der in den Betrieben ausgebildeten kaufmännischen Nachwuchskräfte aufsaugen. Der von den Betrieben festgestellte Bedarf wird deshalb von der zentralen Personalverwaltung korrigiert und um den Bedarf der vorgenannten Abteilungen erhöht werden müssen.

Für die Ermittlung des Nachwuchsbedarfes gibt es keine allgemeingültigen Normen. Innerbetriebliche und gesamtwirtschaftliche Einflüsse sind dabei gemeinsam bestimmend.

In Amerika hat man eine Methode entwickelt, die der Unternehmensführung jederzeit einen Überblick über den Bestand und Bedarf an Nachwuchskräften für alle entscheidenden Positionen verschafft, das sog. "Management Inventory". Es handelt sich dabei um die Aufstellung eines Inventars der zur Verfügung stehenden Führungskräfte. Einmal jährlich werden durch ein Fragebogenverfahren folgende Gegebenheiten ermittelt:

- A) Durchsicht des Organisationsplanes und schriftliche Festlegung aller wesentlichen Positionen.

- B) Genaue Beschreibung der Schlüsselpositionen mit Angabe der Aufgaben, die in dieser Stellung zu erfüllen sind, Aufzeigen der Verantwortlichkeiten und Abgrenzung des Arbeitsgebietes.
- C) Festlegung der Kenntnisse und Fähigkeiten sowie der erforderlichen Ausbildung für diese Schlüsselpositionen.
- D) Beurteilung des gegenwärtigen Stelleninhabers nach Lebensalter, Dienstalter und Fähigkeiten.
- E) Bewertung der vorhandenen Ersatzleute mit Angabe des Zeitpunktes zur eventuellen Übernahme der Stellung. Die Bewertung erfolgt nach einem einheitlichen Schema unter Zugrundelegung eines sehr weitgehend aufgegliederten Fragebogens durch 3 bis 4 Vorgesetzte oder anderer urteilsfähiger Führungskräfte.

Alle Inhaber von Schlüsselstellungen mit ihren Ersatzleuten werden mit den entsprechenden Bewertungsmerkmalen in eine Tabelle eingetragen ¹⁾.

Diese Übersicht hilft nicht nur im Falle eines plötzlichen Ausfalls einer Führungskraft oder bei Erweiterungen des Unternehmens, den zur Verfügung stehenden Führungsnachwuchs rasch einzusetzen. Sie gibt auch wertvolle Aufschlüsse bei der Ermittlung des Nachwuchsbedarfs für Führungspositionen. Leider fehlt in deutschen Betrieben eine vorschauende Planung in diesem Ausmaße.

1) Meine, R.: Beobachtungen und Erfahrungen während einer Studienreise nach den Vereinigten Staaten in der Zeit vom 21.9. bis 5.11.1954. Manuskript. Berlin 1954, S. 14

Als sehr nützlich für eine möglichst genaue Ermittlung des Nachwuchsbedarfes erweist sich die Feststellung, in welche Positionen kaufmännische Lehrlinge kommen und in welche Positionen akademisch vorgebildete Kaufleute nachrücken sollen. Diese Ermittlung muß eine Vorausschau auf die Zeitspanne sein, in der neueingestellte junge Kräfte nachwachsen können. Eine genaue Analyse der qualifizierten Arbeitsplätze in dieser Hinsicht wird allerdings nicht möglich sein, weil die Frage, ob gelernter Kaufmann oder akademisch gebildeter Kaufmann vom grünen Tisch letztlich nicht entschieden werden kann. Das gilt vor allem dann, wenn in der Lehrzeit ausgesuchten Abiturienten eine sehr qualifizierte Ausbildung gewährt wird. Die Persönlichkeit der Nachwuchskraft wird dann allein entscheiden.

Im folgenden sollen einige Gesichtspunkte aufgeführt werden, die für die Ermittlung des Nachwuchsbedarfes der Betriebe entscheidend sein können:

1. Altersstruktur der Belegschaft. Eventuell Nachholbedarf durch Überalterung. Anzahl der Posten, die mit hochwertigen Kräften zu besetzen sind und die in den nächsten 15 bis 20 Jahren frei werden.
2. Verlustquote der Belegschaft durch
 - a) Abwanderung,
 - b) Abgang durch Alter, Invalidität, Tod,
 - c) zeitweiligen Verlust durch Krankheit, Studium etc..
3. Zuwachsrate bzw. Wachstumsrate des Betriebes, die sich aus der permanenten Erweiterung ergibt.
4. Expansionspläne des Betriebes.

5. Quote, die durch Einstellung aus anderen Unternehmen gewonnen werden soll, zur Blutauffrischung der Belegschaft und als Mittel gegen Betriebsblindheit.
6. Anzahl der weniger qualifizierten Stellen, die ohne Schwierigkeiten durch Arbeitskräfte, die vom Arbeitsmarkt beschafft werden, besetzt werden können.
7. Zur Verfügung stehende Ausbildungsplätze.
8. Nachwuchslage am Arbeitsmarkt. Vorausschau. Eventuell Einstellung auf Vorrat.

Nach einem Beschluß des kaufmännischen Bildungsausschusses des Hauses Siemens sollen laufend 10 v.H. der qualifizierten kaufmännischen Angestellten der Unternehmung (in Ausbildung zum Industriekaufmann stehen ²⁾). Das bedeutet bei einer dreijährigen kaufmännischen Lehrzeit eine jährliche Einstellquote von $3 \frac{1}{3}$ v.H. der Anzahl leitender kaufmännischer Angestellter des Hauses. In dieser Quote ist der Nachwuchsbedarf der zentralen und gemeinsamen Abteilungen mitberechnet.

Die Ausbildungsrichtlinien der AEG schreiben vor, daß von einer jährlichen Einstellungszahl von etwa 2 - 3 v.H. der beschäftigten männlichen kaufmännischen Angestellten auszugehen ist. Zur Ermittlung dieser Maßgröße werden nur jene Angestellten herangezogen, für deren Tätigkeit der Abschluß einer vollkaufmännischen Ausbildung Bedingung ist.

2) Kaufmännische Ausbildung. Arbeitstagung am 21. und 22. Mai 1951 in Starnberg. Herausgegeben vom Kaufmännischen Bildungsausschuß der Siemens & Halske AG, Siemens-Schuckertwerke AG, Berlin, München, Erlangen, 1951, S. 13

Im allgemeinen soll die Zahl der in Ausbildung zu Industriekaufleuten befindlichen Nachwuchskräfte 7 1/2 v.H. der qualifizierten kaufmännischen Belegschaft betragen ³⁾.

Bei der Festlegung der Zahl einzustellender Lehrlinge ist zu beachten, daß während der Probezeit und während der weiteren Ausbildung Abgänge erfolgen können. Auch nach Abschluß der Lehre ist in wachsendem Maße mit dem Abgang der Abiturienten zum betriebswirtschaftlichen Studium zu rechnen.

Sind, wie in den vorliegenden Fällen, Einstellquoten nach gründlichen Erhebungen festgelegt, so sollen diese Maßzahlen eingehalten werden. Ein Überschreiten der Quote kann die Ausbildung in keinem Falle fördern, da die gründliche Unterweisung der Lehrlinge mit wachsender Anzahl erschwert wird. Das gilt vor allem für Zeiten, in denen bei den Ausbildungsabteilungen eilige Terminarbeiten anfallen, besonders während der Zeit des Jahresabschlusses. Die Höhe der Einstellquote darf auf keinen Fall zu einer Vernachlässigung der Ausbildung führen.

2. Die Steuerung der praktischen und theoretischen Berufsbildung des Kaufmanns im Großunternehmen.

a) Die Leitung der kaufmännischen Berufsbildung

In einem industriellen Großunternehmen, das nur aus einem Betrieb besteht, liegt die Leitung der kaufmännischen Berufsbildung gewöhnlich in der Hand eines

3) AEG Ausbildungsrichtlinien, Allgemeine Elektrizitätsgesellschaft, Berlin 1956, S. 15

leitenden kaufmännischen Angestellten, der sich haupt- oder nebenamtlich damit befaßt. Vielfach hat der Ausbildungsleiter zugleich mit der kaufmännischen auch die gewerbliche Ausbildung zu betreuen. Da die Anzahl der gewerblichen Lehrlinge in Industrieunternehmen meistens größer ist als die der kaufmännischen, ist es in diesem Fall der Zusammenlegung der kaufmännischen und gewerblichen Ausbildung in eine Hand möglich, daß der Ausbildungsleiter nicht Kaufmann sondern Techniker ist. Auch die Koppelung des Ausbildungswesens mit dem betrieblichen Fortbildungswesen der schon fertig ausgebildeten Kräfte ist zu finden.

Bei einem Großunternehmen, das aus einer Vielzahl von Großbetrieben besteht, ist es wegen der großen Zahl der Nachwuchskräfte und der verschiedenen Problematik zweckmäßig, die gewerbliche und kaufmännische Berufsbildung voneinander zu trennen und jeweils einer eigenen Leitung zu unterstellen. Dabei ist zu entscheiden, ob die Leitung der kaufmännischen Berufsbildung zentralisiert oder dezentralisiert angelegt sein soll. Dafür ist folgendes zu überlegen. Je nach Größe und Ballung der Ausbildungsbetriebe werden sich Ausbildungsschwerpunkte bilden. Es ist deshalb naheliegend, die Ausbildungsstätten wie Lehrwerkstätten, Werkschulen und die in der Ausbildung und Schulung tätigen Mitarbeiter in diesen Schwerpunkten zusammenzuziehen. Die mehr an der Peripherie gelegenen Betriebe werden dadurch etwas benachteiligt, weil ihrem Nachwuchs die genannten Bildungsmöglichkeiten nicht zur Verfügung stehen. Dieser Situation kann aber durch einen Versetzungsplan für die Lehrlinge Rechnung getragen werden.

Eine Versetzung der Lehrlinge zu verschiedenen Betrieben während der Lehrzeit hat einmal den Vorteil, daß die Nachwuchskräfte eine Zeit lang in Standorten ausgebildet werden können, wo besondere betriebliche Ausbildungsstätten zur Verfügung stehen. Zum anderen kann damit eine Schmalspurigkeit der Ausbildung vermieden und die Möglichkeit geschaffen werden, daß jeder Lehrling während der Ausbildungszeit zwei bis drei Betriebe mit verschiedener Betriebsstruktur kennenlernt.

Die Nutzung dieses Vorteiles der Versetzung, den ein Großunternehmen für die Berufsbildung seiner Nachwuchskräfte bietet, kann am besten von einer zentralen Dienststelle nach einem überbetrieblichen Versetzungsplan gesteuert werden. Die Zentraldienststelle, zugleich leitendes Organ der gesamten kaufmännischen Ausbildung, ist den Ausbildungsbetrieben gegenüber bei der Beurteilung der Ausbildungsmöglichkeiten und der Beratung, Empfehlung oder Weisung in Ausbildungsfragen neutral. Die Dienststelle kann außerdem den Vorteil bieten, daß ausgesuchte, fachlich und pädagogisch vorgebildete Kräfte ausschließlich für betriebliche Ausbildungsfragen zur Verfügung stehen.

Die Vorteile einer zentralen Leitung der kaufmännischen Ausbildung gegenüber dezentralisierten, voneinander unabhängigen Ausbildungsleitungen werden in folgenden Punkten ergänzt und zusammengefaßt:

1. Ausarbeitung einheitlicher Richtlinien für die kaufmännische Berufsbildung aller Betriebe des Unternehmens und das damit zusammenhängende betriebliche Prüfungswesen durch ausgesuchte,

fachlich und pädagogisch vorgebildete Kräfte, die den Ausbildungsbetrieben gleichzeitig beratend zur Verfügung stehen. Sie geben zugleich Anregungen für eine wirkungsvolle Unterrichtsgestaltung und für zweckmäßige Methoden der Unterweisung im Betrieb.

2. Pädagogische Betreuung der kaufmännischen Lehrlinge, Anlernlinge, Informanden und Praktikanten.
3. Verfügung der Versetzung von kaufmännischen Lehrlingen zu den verschiedenen Ausbildungsbetrieben nach einem überbetrieblichen Versetzungsplan, der unter Berücksichtigung der zur Verfügung stehenden Ausbildungsplätze, der Qualifizierung des Lehrlings, seines späteren betrieblichen Einsatzes, der theoretischen Bildungsmöglichkeiten und der persönlichen Verhältnisse des Auszubildenden aufgestellt wird.
4. Durchführung von
 - a) Eignungsuntersuchungen bzw. Auswahlprüfungen vor Neueinstellung von Lehrlingen,
 - b) internen Abschlußprüfungen am Ende der Lehrzeit zur Feststellung der Qualifikation des Lehrlings für seinen späteren Einsatz im Unternehmen, wenn er ins Angestelltenverhältnis übernommen wird.
5. Überwachung der
 - a) praktischen Ausbildung und Lehrlingsbeurteilung in den Betrieben,
 - b) theoretischen Unterweisung in den betrieblichen Lehrgemeinschaften oder Werkschulen.

6. Einrichtung besonderer Ausbildungs- und Schulungsstätten wie Lehrwerkstätten, Lehrgemeinschaften oder Werkschulen, Seminare oder Abschlußlehrgänge.
7. Einrichtung örtlicher Dienststellen, die als Steuerungsorgane der praktischen und theoretischen Berufsbildung an Ballungsstätten von Ausbildungsbetrieben tätig sind.
8. Einberufung und Leitung von Besprechungen zwischen den Ausbildungsreferenten bzw. Lehrlingsbetreuern der Ausbildungsbetriebe, den Lehrgemeinschafts- oder Werkschulleitern und Vertretern der Abteilung für kaufmännische Ausbildung zum Erfahrungsaustausch, Klärung aktueller Fragen und gemeinsamen Erarbeiten von neuen Möglichkeiten für die Intensivierung der Ausbildung.
9. Vertretung der Ausbildungsfragen und Herbeiführung der Klärung von Ausbildungsproblemen bei der Unternehmensleitung.
- 10) Abgabe von Beurteilungen über kaufmännische Lehrlinge und Empfehlungen für ihren späteren Einsatz im Unternehmen.
- 11) Repräsentation und Interessenwahrung der kaufmännischen Ausbildung gegenüber den anderen Abteilungen des Unternehmens und gegenüber der Öffentlichkeit.
- 12) Durchführung von Werbemaßnahmen für die Gewinnung geeigneter Nachwuchskräfte.
- 13) Mitarbeit bei Organisationen, die sich mit Fragen der kaufmännischen Berufsbildung befassen, durch Abgabe von Gutachten, Vorschlägen usw..

Als Sitz der Ausbildungszentrale soll zweckmäßigerweise der größte Ballungsort von Ausbildungsbetrieben vorgesehen werden. Dadurch ist die unmittelbare Berührung dieser Abteilung mit aktuellen Ausbildungsproblemen am besten gewährleistet und die enge Bindung zu den Ausbildungsbetrieben sichergestellt.

b) Möglichkeiten der Organisation des kaufmännischen Bildungswesens im Großunternehmen

Sehr aufschlußreich ist die Form des Bildungswesens großer Unternehmungen in den USA. Die Organisation und Steuerung des gesamten Bildungswesens einer Unternehmung erfolgt von einer Zentralstelle aus. Betriebe ab etwa 1000 Arbeitnehmern haben in der Regel einen eigenen Ausbildungsdirektor. Bei kleineren Unternehmungen wird die Funktion des Ausbildungsdirektors häufig durch einen außenstehenden Betriebsberater oder durch den Personalchef mit ausgeübt. Die großen Gesellschaften mit mehreren Werken wie Esso Standard Oil Company, Du Pont de Nemours and Company, Westinghouse Electric Corporation u.a. haben meist bei der Zentrale eine Ausbildungsabteilung und in jedem Werk von 1000 Belegschaftsmitgliedern aufwärts einen Ausbildungsdirektor. Er berät die Werksleitung in allen Ausbildungsfragen und leitet die Ausbildung im Werksbereich. Er hat die Aufgabe, die Ausbildungsbedürfnisse im Betrieb zu erforschen, die Ausbildungspläne aufzustellen und ist nach Genehmigung seines Programms durch die Betriebsleitung für die Durchführung verantwortlich. Er hat für die Bereitstellung geeigneter Lehrkräfte zu sorgen, den Ablauf des Unterrichtes zu überwachen und für ständige Verbesserung der Lehrmethoden Sorge zu tragen. Die Betriebsleitung wird von ihm über die Ausbildungs- und Unterrichtserfolge orientiert. Der Ausbildungsdirektor

steht ferner in ständiger Verbindung mit Schulen und Universitäten und pflegt auch einen Gedankenaustausch mit den Ausbildungsdirektoren anderer Firmen.

In den Ausbildungszentralen der amerikanischen Großunternehmen, in denen meist eine größere Anzahl hervorragender Kräfte tätig ist, wird neues Unterrichtsmaterial ausgearbeitet, die Beratung und Weiterbildung der Ausbildungsdirektoren und des Ausbildungspersonals durchgeführt und Anregungen für eine wirkungsvolle Gestaltung des Unterrichtes wie der praktischen Ausbildung gegeben. Darüber hinaus werden von der Zentrale Spezialkurse abgehalten ¹⁾.

Von den deutschen Großunternehmen hat in letzter Zeit der Mannesmann-Konzern mit Hilfe von Presseinterviews die Öffentlichkeit über sein Ausbildungswesen unterrichtet ²⁾. Auf der Konzernebene steuert der Ausbildungsleiter die Berufsbildung der kaufmännischen Lehrlinge und Anlernlinge. Er gibt die Richtlinien für die praktische und theoretische Schulung, für die Eignungsuntersuchungen und Abschlußprüfungen und den Einsatz der Lehrlinge im Betrieb. Nach seinen Richtlinien handeln die Lehrlingsbetreuer, die in 31 angeschlossenen Unternehmen die betriebliche Ausbildung lenken. Diese Betreuer, von denen für jedes Unternehmen einer bestellt ist, sind in der Regel Handlungsbevollmächtigte oder Prokuristen. Sie überwachen den Durchlauf der Lehrlinge durch die wichtigsten kaufmännischen Abteilungen ihres Unternehmens

1) Vgl. Meine, a.a.O., S. 16/17

2) Vgl. Boje, A.: "Der Marschallstab im Tornister. Eine Reportage über die Ausbildung kaufmännischer Lehrlinge und Anlernlinge im Mannesmann-Konzern." Zeitschrift für Organisation, 4/1956, S. 141 ff.

"Auch die Lehrlinge sollen mitreden. Kaufmännische Lehrlingsausbildung entfaltet Persönlichkeiten."
Handelsblatt vom 17.4.57, S. 5

und stehen mit dem Ausbildungsleiter in engem Kontakt. Auf der Abteilungsebene sind die Ausbilder tätig. Das sind ausgesuchte, fachlich gut geschulte Vertreter jener Abteilungen, in denen die Lehrlinge regelmäßig zwei bis drei Monate verbleiben.

Die Stufenleiter der Ausbilder ist jedoch nicht zu einer Hierarchie erstarrt. Der Ausbildungsleiter selbst überspringt immer wieder die Stufen dieser Organisation, indem er selbst Unterricht erteilt oder sich an den Prüfungen beteiligt.

Ein anderes deutsches Großunternehmen mit ausgeprägtem kaufmännischen Ausbildungswesen ist die AEG (Allgemeine Elektrizitäts-Gesellschaft). Hier werden die Belange der Ausbildung auf der Vorstandsebene durch einen Ausbildungsausschuß wahrgenommen, dem mehrere leitende Herren der Unternehmung angehören. Dieser Ausschuß hat die Aufgabe, den Betrieben in allen Ausbildungsfragen beratend zur Seite zu stehen und die erforderlichen Ausbildungsunterlagen zu beschaffen. Er gibt die Richtlinien der gesamten Ausbildung ³⁾. Innerhalb dieser Richtlinien ist ein Ausbildungsleiter für die kaufmännische Ausbildung der Geschäftsführung und dem Betriebsrat gegenüber verantwortlich. Ihm fällt die Aufgabe zu, die Ausbildungspläne, die den Abteilungsdurchlauf der Lehrlinge regeln, und die Auswertungsrichtlinien zu gestalten, "die Einstellungen nach Rücksprache mit der Geschäftsleitung und der Belegschaftsvertretung durchzuführen, Ausleseprüfungen abzuhalten und auszuwerten, Anregungen für die praktische und theoretische Ausbildung zu geben, den Kontakt mit dem Betrieb besonders hinsichtlich der durchzuführenden produktiven Arbeiten zu halten, Maßnahmen zur regelmäßigen Durchsicht und Besprechung der Berichtshefte zu treffen, die Verbindung mit den

3) AEG Ausbildungsrichtlinien, Allgemeine Elektrizitäts-Gesellschaft, Berlin 1956

und stehen mit dem Ausbildungsleiter in engem Kontakt. Auf der Abteilungsebene sind die Ausbilder tätig. Das sind ausgesuchte, fachlich gut geschulte Vertreter jener Abteilungen, in denen die Lehrlinge regelmäßig zwei bis drei Monate verbleiben.

Die Stufenleiter der Ausbilder ist jedoch nicht zu einer Hierarchie erstarrt. Der Ausbildungsleiter selbst überspringt immer wieder die Stufen dieser Organisation, indem er selbst Unterricht erteilt oder sich an den Prüfungen beteiligt.

Ein anderes deutsches Großunternehmen mit ausgeprägtem kaufmännischen Ausbildungswesen ist die AEG (Allgemeine Elektrizitäts-Gesellschaft). Hier werden die Belange der Ausbildung auf der Vorstandsebene durch einen Ausbildungsausschuß wahrgenommen, dem mehrere leitende Herren der Unternehmung angehören. Dieser Ausschuß hat die Aufgabe, den Betrieben in allen Ausbildungsfragen beratend zur Seite zu stehen und die erforderlichen Ausbildungsunterlagen zu beschaffen. Er gibt die Richtlinien der gesamten Ausbildung ³⁾. Innerhalb dieser Richtlinien ist ein Ausbildungsleiter für die kaufmännische Ausbildung der Geschäftsführung und dem Betriebsrat gegenüber verantwortlich. Ihm fällt die Aufgabe zu, die Ausbildungspläne, die den Abteilungsdurchlauf der Lehrlinge regeln, und die Auswertungsrichtlinien zu gestalten, "die Einstellungen nach Rücksprache mit der Geschäftsleitung und der Belegschaftsvertretung durchzuführen, Ausleseprüfungen abzuhalten und auszuwerten, Anregungen für die praktische und theoretische Ausbildung zu geben, den Kontakt mit dem Betrieb besonders hinsichtlich der durchzuführenden produktiven Arbeiten zu halten, Maßnahmen zur regelmäßigen Durchsicht und Besprechung der Berichtshefte zu treffen, die Verbindung mit den

3) AEG Ausbildungsrichtlinien, Allgemeine Elektrizitäts-Gesellschaft, Berlin 1956

Erziehungsberechtigten und der Berufsschule zu pflegen sowie die Firma beim Arbeitsamt und bei der Industrie- und Handelskammer in Ausbildungsangelegenheiten zu vertreten⁴⁾." Darüberhinaus obliegt es ihm auch, sich "des Lehrlings während der ganzen Lehrzeit in allen berufserzieherischen Fragen" anzunehmen⁵⁾. Seine vornehmste Aufgabe bleibt die Erziehung des Lehrlings zur Berufspersönlichkeit. Er hat den Lehrling deshalb während seiner gesamten Ausbildungszeit in seinen Leistungen und in seinem Verhalten zu beobachten und auch abschließend die Einzelurteile und Erfahrungen als Gesamturteil im Lehrzeugnis zusammenzufassen.

In größeren dezentralisierten Lehrbetrieben der AEG übernehmen besondere Lehrlingsbetreuer einen Teil der Funktionen des Ausbildungsleiters. Als Lehrlingsbetreuer sind gewöhnlich leitende Persönlichkeiten, die auch pädagogisch interessiert sind, eingesetzt. Sie steuern und überwachen die Ausbildung an den einzelnen Ausbildungsplätzen in Übereinstimmung mit den vorliegenden Ausbildungsrichtlinien.

Im größten deutschen Industrieunternehmen, dem Hause Siemens, ist das kaufmännische Ausbildungswesen wegen der Vielzahl der in Ausbildung stehenden Lehrlinge, Anlernlinge, Informanten und Praktikanten zu einer besonders verzweigten Organisation ausgebaut. Ähnlich wie bei der AEG steht dem Ausbildungswesen in der Vorstandsebene ein sog. Kaufmännischer Bildungsausschuß (KBA) vor, dem Vorstandsmitglieder und Abteilungsdirektoren angehören. Dieser Ausschuß ist zuständig für das kaufmännische Bildungswesen der Siemens & Halske AG, Siemens-Schuckertwerke AG, Siemens-Reinigerwerke AG, Siemens-Electro-Geräte AG, Siemens-Bauunion GmbH und der Deutschen Grammophon GmbH. Er entwickelt die Richtlinien der Ausbildung, die in den Protokollen der Tagungen

4) a.a.O., S. 14

5) a.a.O., S. 24

des KBA niedergelegt sind. Nach den festgelegten und von Zeit zu Zeit ergänzten Richtlinien ist die Abteilung Kaufmännische Ausbildung tätig, die der Zentralen Personalverwaltung angehört. Ihre Leitung liegt in der Hand des Leiters der Zentralen Personalverwaltung und eines ihm untergeordneten Abteilungsdirektors, der neben der kaufmännischen Ausbildung noch besondere personalpolitische Aufgaben wahrzunehmen hat. Die Aufgabe der zentralen Ausbildungsdienststelle umfaßt die Funktionen, die im wesentlichen oben unter 2 a) in den Punkten 1 bis 12 aufgezeigt wurden.

Die Zentraldienststelle Kaufmännische Ausbildung unterhält an Standorten, an denen mehrere Betriebe gelegen sind, Ortsdienststellen, z.B. in München, Berlin, Erlangen, Mülheim/Ruhr und Karlsruhe. Diese Dienststellen nehmen die Aufgaben der Zentraldienststelle im örtlichen Bereich und in unmittelbarem Kontakt mit den Ausbildungsbetrieben wahr und unterhalten eigene Lehrgemeinschaften bzw. eine Werkschule für den theoretischen Unterricht. Es gilt als Grundsatz, daß die Dienststelle Kaufmännische Ausbildung nur zur Unterstützung der Ausbildungsbetriebe und Koordinierung der Ausbildungsmaßnahmen tätig ist. Die Ausbildung des Nachwuchses im Betrieb wird im Rahmen der gegebenen Richtlinien vom Betriebsleiter, der zugleich Ausbildungsleiter ist, als vornehmste Aufgabe des Kaufmanns selbstverantwortlich wahrgenommen. Ihm zur Seite steht ein Ausbildungsreferent, regelmäßig der Personalleiter, der Assistent des Betriebsleiters oder ein Abteilungsleiter. Dieser Ausbildungsreferent dirigiert nach den Richtlinien der Zentraldienststelle den Ausbildungsgang der Lehrlinge durch den Betrieb, kontrolliert die Leistungen an Hand der Berichte und Beurteilungen durch die Bürovorsteher und ist der eigentliche Kontaktmann zur Dienststelle Kaufmännische Ausbildung. Die Notwendigkeit dieser weitgespannten Organisation wird sinnfällig, wenn man weiß, daß am 1.4.1957 genau 940 kaufmännische Lehrlinge und 122 kaufmännische Anlernlinge im Hause Siemens in Ausbildung standen. Dazu kommen noch Informanden und kaufmännische Praktikanten.

Vergleicht man die geschilderten Organisationsformen des Ausbildungswesens industrieller Großunternehmen, so erscheint die amerikanische Form die freizügigste und am meisten elastische zu sein. Die Ausstattung der Ausbildungsleiter in den Großbetrieben mit der Dienststellung eines Direktors, ihre unmittelbare Bindung an die Zentralabteilung und ihre ausschließliche Tätigkeit für das Ausbildungswesen heben sich von deutschen Organisationsformen mit ihren vielfältigen Verzweigungen, Abhängigkeiten und Aufgabenteilungen als einfacher und zweckmäßiger ab. Die gewisse Schwerfälligkeit mancher deutscher Systeme durch Einschaltung mehrerer Instanzen wird in der weitgehenden und selbständigen Entscheidungsgewalt der Ausbildungsdirektoren überwunden. Als außerordentlich nützlich und fortschrittlich mutet im amerikanischen System der Erfahrungsaustausch zwischen den Ausbildungsdirektoren verschiedener Unternehmungen an. Eine erfreuliche Entwicklung in dieser Richtung auf deutschem Boden ist der Arbeitskreis kaufmannischer Ausbildungsleiter des rheinisch-westfälischen Industriegebietes.

c) Die Festlegung von Ausbildungs- und Versetzungsplänen

aa) G r u n d s ä t z l i c h e E r w ä g u n g e n

Die betriebliche Ausbildung erfordert eine spezielle, dem Wesen des Ausbildungsberufes und Betriebes gemäße pädagogische, didaktische und methodische Konzeption, eine Ausbildungsplanung. Die Festlegung des Ausbildungs- und Versetzungsplanes nach den Anforderungen eines kaufmännischen Grundbildungsprogrammes ist Aufgabe der zentralen Ausbildungsleitung.

Der Ausbildungsplan kann Versetzungen verschiedener Art beinhalten:

1. Versetzung von der Lehrwerkstatt in den Ausbildungsbetrieb,
2. Versetzungen innerhalb eines Ausbildungsbetriebes von Abteilung zu Abteilung,
3. Versetzungen von einem Ausbildungsbetrieb zum anderen.

Bei der Aufstellung der Ausbildungspläne sind die Anforderungen des Berufsbildes und des Entwurfes zu einem Berufsbildungsplan für den Lehrberuf "Industriekaufmann", der von der Arbeitsstelle für betriebliche Berufsausbildung in Bonn herausgegeben worden ist, zu beachten. Das gesamte Spektrum der für den Industriekaufmann typischen Funktionen muß darin enthalten sein, damit der Jugendliche auf möglichst breiter Basis dem Berufsbild entsprechend ausgebildet wird. Der Ausbildungsleiter wird in Zusammenarbeit mit den Ausbildungsreferenten der Betriebe eine Auswahl der wichtigsten kaufmännischen Abteilungen treffen, die für den Durchlauf des Lehrlings einzuplanen sind. Die Festlegung der zeitlichen Aufeinanderfolge der Abteilungen hat in der Berücksichtigung ihres Funktionszusammenhanges und nach pädagogischen Grundsätzen zu erfolgen, d.h. fortschreitend vom Einfachen zum Schweren, vom Allgemeinen zum Besonderen, vom Konkreten und Anschaulichen zum Abstrakten. Werkstatt, Lager und Einkauf werden demnach an erster Stelle, Kalkulation, Buchhaltung und Statistik an letzter Stelle stehen.

bb) Die Werkstattausbildung für kaufmännische Lehrlinge

Das bisher gültige Berufsbild bezeichnet praktische Arbeit in der Fertigung zur Erweiterung der Werkstoff- und Fabrikatkenntnisse für den angehenden Industriekaufmann lediglich als erwünscht. Dabei wäre in erster Linie an die Mitarbeit des Lehrlings in einer Fertigungswerkstatt zu denken. Trotzdem planen Großunternehmen gerade die Lehrwerkstattausbildung für kaufmännische Lehrlinge ein. In manchen Unternehmungen ist die Ausbildung in der Lehrwerkstatt mit einer Ausbildung in Fertigungswerkstätten gekoppelt. Bei Siemens sind die mit Abiturvorbildung eingestellten Lehrlingen zwei Monate in der Lehrwerkstatt und einen Monat in einer Fertigungswerkstatt. Bei der AEG sind nach dem Ausbildungsplan, der in den Fabriken gilt, vier Monate Lehrwerkstatt und zwei Monate Ausbildung in Werkstätten des Betriebes vorgesehen. Bei Bosch

drei Monate und einen Monat, bei den Borsig-Werken zwei Monate Lehrwerkstatt und sechs Monate Fertigungswerkstatt für kaufmännische Lehrlinge. Diese Kombination zwischen Lehr- und Fertigungswerkstatt ist als weitaus zweckmäßiger anzusehen als eine bloße Lehrwerkstattausbildung und hat für den angehenden Kaufmann einen weitaus höheren erzieherischen Wert. In der Lehrwerkstatt ist zweifellos eine intensivere pädagogische Betreuung und Beobachtung des Lehrlings durch erfahrene Meister möglich. Dafür wird der angehende Industriekaufmann in der Fertigungswerkstatt mit den Problemen der Produktion und den dort arbeitenden Menschen bekannt. Er lernt den Umgang mit dem Material, das er später einkaufen, verwalten oder nach Weiterverarbeitung wieder verkaufen soll, in der Fertigungswerkstatt viel unmittelbarer und anschaulicher. Er muß sich seine Hände schmutzig machen wie jeder Arbeiter. Mancher Abiturient wird dadurch von seinem Podium, auf das er sich bei Eintritt in die kaufmännische Lehre erhoben fühlt, heruntergeholt. Die Ford-Werke und andere amerikanische Firmen lassen ihren zukünftigen Führungsnachwuchs, z.B. junge Juristen, zwei Jahre lang Schulter an Schulter mit Schlossern und angelernten Arbeitern an Drehbänken und Fließbändern der Fertigungswerkstätten arbeiten. Die späteren Führungskräfte lernen in dieser Zeit die Sorgen und Nöte ihrer Arbeitskollegen verstehen, aber auch die Maschinen des riesigen Betriebes bedienen und sammeln reiche Erfahrungen in allen Produktionsmethoden. Erst nach dieser zweijährigen praktischen Ausbildung beginnt ihre eigentliche Laufbahn⁶⁾.

Die Lehrwerkstatt allein kann, trotz ihres unbestrittenen pädagogischen Wertes, die Fertigungswerkstatt nicht ersetzen. Erst die Kombination von Lehr- und Fertigungswerkstatt vermittelt den großen Bildungs- und Erziehungswert

6) Vgl. Minehard, M.: "Die Fordwerke sorgen für ihren Nachwuchs". Archiv für Berufsbildung, 4/1951, S. 117

der Werkstattausbildung, der für den Industriekaufmann anzustreben ist. Im Neuentwurf des Berufsbildes für den Lehrberuf "Industriekaufmann", der von der Arbeitsstelle für betriebliche Berufsausbildung in Bonn am 3.8.1955 herausgegeben wurde, sind bereits als "notwendige" Kenntnisse, die während der Lehrzeit zu vermitteln sind, an erster Stelle aufgeführt: "Kennenlernen der Rohstoffe, Erzeugnisse und Herstellungsverfahren durch praktische Mitarbeit im Fertigungsbetrieb". Es mag für ein Großunternehmen bequemer sein, die kaufmännischen Lehrlinge gemeinsam mit den gewerblichen Lehrlingen in die regelmäßig gut eingerichteten Lehrwerkstätten einzuschleusen. Der höhere Bildungswert liegt jedoch in der Mitarbeit in einer Fertigungswerkstatt, wo das Werden der Fertigerzeugnisse von Arbeitsplatz zu Arbeitsplatz beobachtet werden kann. Die Einplanung der Fertigungswerkstatt in den Ausbildungsgang des Lehrlings sollte wegen ihrer Anschaulichkeit an erster Stelle rangieren, wobei die Lehrwerkstatt gegebenenfalls noch vorzuschalten ist.

cc) Die Versetzung zu verschiedenen Ausbildungsbetrieben

Die Versetzung von Betrieb zu Betrieb während der Ausbildungszeit ist für die Erfüllung des Berufsbildes nicht notwendig, wenn ein Ausbildungsbetrieb in alle wesentlichen kaufmännischen Funktionen einführen kann. Trotzdem werden Großunternehmen, die Wert auf eine besonders gute Berufsbildung legen, soweit es geht von dieser Möglichkeit Gebrauch machen. In USA hält man von dieser "Job-Rotation" sehr viel, zumal dann, wenn mit dem Wechsel des Betriebes auch ein Orts- oder Landeswechsel verbunden ist ⁷⁾. Durch diese Maßnahmen der Ausbildung soll eine größere Übersicht und Mobilität in verschiedenen kaufmännischen Bereichen ermöglicht werden.

7) Vgl. Cattepoel, D.: "Gedanken zur betrieblichen Nachwuchsschulung", Beratungsbrief der wirtschaftspolitischen Gesellschaft, Nr. 416 vom 3.5.1957, S. 5

Die Siemens & Halske AG und Siemens-Schuckertwerke AG versetzt die Abiturienten, die bei den beiden Firmen in kaufmannischer Ausbildung stehen, während ihrer Ausbildungszeit grundsätzlich dreimal an verschiedene Standorte und zu verschiedenartigen Ausbildungsbetrieben ⁸⁾. Einige der kaufmannischen Lehrlinge kommen nach abgeschlossener Ausbildung für ein halbes Jahr zu einer Niederlassung ihrer Firma ins Ausland.

Die AEG kennt einen ähnlichen grundsätzlichen Versetzungsplan von Betrieb zu Betrieb nicht. Die Versetzung eines Lehrlings im letzten Ausbildungshalbjahr ist jedoch möglich, z.B. in ein Verkaufsbüro. Die Entscheidung darüber wird erst während der Ausbildung getroffen.

Im Mannesmann-Konzern ist für entsprechend geeignete Lehrlinge ein Aufenthalt bei einer ausländischen Vertretung, z.B. in Paris, im Ausbildungsplan vorgesehen ⁹⁾.

dd) Planung der Ausbildungszeiten und der Information in den Abteilungen

Ein besonders heikles Problem der Ausbildungsplanung ist das Festsetzen der Ausbildungszeiten für die einzelnen Abteilungen bzw. Ausbildungsabschnitte. Die Alternative lautet: Entweder mehr Ausbildungsabteilungen bei kürzeren Informationszeiten oder weniger Ausbildungsabteilungen mit längeren Informationszeiten.

Das Unternehmen ist auf Grund des Lehrvertrages verpflichtet, den Lehrling nach dem Berufsbild des Industriekaufmanns auszubilden. Danach ist es beispielsweise notwendig, ihn mit dem Prinzip der Lagerverwaltung vertraut zu machen. Es wäre

8) Vgl. Industriekaufmann im Hause Siemens. Herausgeber: Kaufmännische Ausbildung des Hauses Siemens, Berlin-München-Erlangen 1956, S. 5 ff.

9) Vgl. Boje, a.a.O., S. 144

aber nicht nötig, ihn in vier verschiedene Lager, vom Werkstoff- bis zum Verkaufslager, zu schicken. Er hatte in einem Lager mehr Zeit, sich gründlich umzusehen und eine gewisse Routine in der Erledigung anfallender Arbeiten zu bekommen, die er bis zu einem gewissen Grad an Verantwortlichkeit schon selbständig durchführen könnte. Die Übertragung von selbständigen Arbeiten ist bei raschem Abteilungswechsel schlechter möglich. Bei kurzfristigem Abteilungsdurchlauf besteht außerdem die Gefahr einer gewissen Abstumpfung und Informationsmüdigkeit des Lehrlings. Seine Beschäftigung während der Ausbildungszeit besteht aus:

1. Reiner Unterweisung durch Sachbearbeiter oder den Dienststellen- bzw. Abteilungsleiter,
2. rein mechanischer Tätigkeit, z.B. Sortieren von Belegen, Stempeln von Eingangsrechnungen etc.,
3. praktischer Mitarbeit, die das Verständnis des Aufgabengebietes voraussetzt.

Die unter 3. genannte Tätigkeit ist bei den Lehrlingen am beliebtesten, setzt jedoch ein längeres Verweilen in einer Dienststelle voraus. Auch der Ausbildungswert einer selbständigen Mitarbeit in der Abteilung ist größer als der eines Informationsgespräches. Die Amerikaner bezeichnen die Unterweisung bei der Mitarbeit als "Learning by doing". Bei einem weitgehend gegliederten Betrieb mit großer Arbeitsteilung läßt die größere Anzahl der Abteilungen, die bei einer Ausbildung, die über den gesamten Betriebsablauf informieren soll, zu durchlaufen sind, nicht immer genügend viel Zeit für eine so eingehende Unterweisung und Anlernung zur Mitarbeit. Hier heißt das Problem, ob eine tiefergehende Teilausbildung oder eine den besseren Überblick vermittelnde Breitenausbildung vorzuziehen ist.

Da nach der Grundausbildung notwendigerweise eine Spezialisierung und damit eine Einengung des kaufmannischen Aufgabengebietes einsetzen muß, sollte die Breitenausbildung in der Lehrzeit besonders gepflegt werden. Nach der Ausbildungszeit ist für eine umfassende Information kaum mehr Gelegenheit. Das richtige Maß zwischen Tiefen- und Breitenausbildung unter

Berücksichtigung des Berufsbildes und der besonderen Betriebsstruktur zu finden, ist Aufgabe des Ausbildungsleiters. Eine zweckmäßige Kombination zwischen längerem Verweilen in besonders wichtigen Abteilungen mit umfassenden und schwierigeren Aufgabengebieten, z.B. in der Buchhaltung, und ein rascherer Durchlauf durch Dienststellen, die für die Ausbildung weniger wichtig sind, z.B. die Poststelle, ist zu finden. Mit anderen Worten heißt das, es sind Ausbildungsschwerpunkte zu bilden. Ein Rezept dafür gibt es nicht. Wesentlich ist, daß der Lehrling den organisatorischen Aufbau und die funktionellen Zusammenhänge innerhalb der Abteilungen und der Abteilungen innerhalb des Betriebsganzen erfaßt.

Die von einzelnen Großunternehmen für die Ausbildung in einer Abteilung bzw. Dienststelle angesetzten Informationszeiten sind sehr unterschiedlich. Im Mannesmann-Konzern ist der Aufenthalt in einer Abteilung durchschnittlich auf drei Monate beschränkt¹⁰⁾. Nach diesem Zeitplan kann ein kaufmännischer Lehrling während seiner dreijährigen Lehrzeit nur ungefähr 12 Abteilungen durchlaufen. Eine sinnvolle Auswahl der Ausbildungsabteilungen ist besonders wichtig, damit der Lehrling alle Grundfunktionen entsprechend dem Berufsbild des Industriekaufmannes kennenlernt. Da im Mannesmann-Konzern kein festes Versetzungsschema vorgeschrieben ist, erfolgt die Zuweisung der Lehrlingen zu den Abteilungen durch den Lehrlingsbetreuer oder Ausbildungsleiter unter Berücksichtigung der besonderen Begabungen und Neigungen des Lehrlings. Die Kontrolle der Ausbildung erfolgt mit Hilfe zweier Planaufstellungen. Der "Besetzungsplan" zeigt die effektive Besetzung jeder Ausbildungsabteilung, für die eine Höchstzahl an Ausbildungsplätzen festgelegt ist, mit Lehrlingen in den einzelnen Monaten. Die Lehrlinge werden dabei namentlich aufgeführt. Die "Ausbildungsübersicht", ebenfalls in Form einer Planaufstellung, zeigt den Stand der bisherigen praktischen Ausbildung jedes einzelnen Lehrlings.

In Unternehmen mit noch größeren Lehrlingszahlen ist eine individuelle Planung in dem angeführten Ausmaße nicht möglich. Die AEG hat je einen feststehenden Ausbildungsplan für die Büros und für die Fabriken. Die Ausbildungszeiten schwanken zwischen einem

10) Boje, a.a.O., S. 144

halben Monat in weniger wichtigen Abteilungen und 10 Monate in wesentlichen Abteilungen, z.B. in der Buchhaltung¹¹⁾. In jeder Fabrik soll auf Grund eines als Beispiel entwickelten Zeitplanes ein spezieller Ausbildungsplan für jeden Lehrling aufgestellt werden, der alle im Berufsbild genannten Arbeitsgebiete enthalten muß. Die Reihenfolge der Abteilungen soll nach didaktischen Gesichtspunkten festgelegt werden, so daß sich die Arbeitsgebiete folgerichtig ergänzen und organisatorische Zusammenhänge vom Lehrling klar verstanden werden können. Zu diesem Zweck soll eine "Ausbildungsbegleitkarte" entwickelt werden, die bei Offenlassen mehrerer Möglichkeiten in der Abteilungsfolge den Grundzug der methodisch richtigen Aufeinanderfolge der Abteilungen sichert und dem Lehrlingsbetreuer in der Fabrik die Auswahl der richtigen Abteilung für den Lehrling erleichtert.

Eine viel weitergehende Differenzierung der Ausbildungspläne als bisher geschildert ist im Hause Siemens zu finden. Der feineren Unterteilung folgend sind die Ausbildungszeiten nach Wochen aufgegliedert. Die Planung ist so durchgestaltet, daß es für die mit Abiturvorbildung eingestellten Lehrlinge fünf verschiedene Ausbildungsgänge gibt, für mit mittlerer Reife eingestellte Lehrlinge sechs Ausbildungsgänge. Diese Pläne sind als Rahmenpläne von der zentralen Ausbildungsabteilung aufgestellt worden. Jeder Ausbildungsbetrieb entwickelt nach dieser Grundplanung entsprechend seiner Betriebsstruktur für ihn spezifische Detailpläne, die den idealen Durchlauf eines Lehrlings durch die Abteilungen des Betriebes festlegen. Nach diesen Idealplänen werden vom Ausbildungsreferenten des Betriebes die Durchlaufpläne für die einzelnen Lehrlinge aufgestellt.

Darüber hinaus wurden von den Ausbildungsreferenten verschiedener Betriebe Informationspläne erarbeitet, in denen die Sachgebiete und Arbeiten aufgezählt sind, die der Lehrling in dieser Abteilung kennenlernen soll. Für die einzelnen Sachgebiete sind die entsprechenden Sachbearbeiter benannt, damit der Lehrling an Hand des Planes, den er

11) Vgl. AEG Ausbildungsrichtlinien, S. 16 ff.

besitzt, wenn nötig, mit eigener Initiative seine Information in der betreffenden Abteilung durch Befragung der Sachbearbeiter abrunden kann.

Im folgenden soll je ein Beispiel eines Rahmenplanes, eines betrieblichen Durchlaufplanes und eines Informationsplanes für eine weniger umfangreiche Dienststelle gegeben werden.

<u>A. Rahmenplan:</u>	Wochen
1. Lehr- und Fertigungswerkstatt	13
2. Fertigungsbetrieb	59
3. Vertriebsstelle für Großabnehmer	19
4. Vertriebsstelle für Wiederverkäufer und Haushalte (Zweigniederlassung)	52
5. Abschlußlehrgang	<u>13</u>
	<u>156</u>

B. Durchlaufplan zu A. 2:

a) Lager- und Transportwesen:

Materialverwaltung	3	
Teilelager	3	
Verkaufslager	3	
Versand	<u>3</u>	12

b) Lohnbüro	3
c) Einkauf	3
d) Fertigungseinleitung	8
e) Kalkulation	10
f) Kasse	1
g) Eingangsrechnungsprüfung	2
h) Buchhaltung	8
i) Statistik	3
j) Praktischer Einsatz	5
k) Urlaub	3
l) Reserve	<u>1</u>
	<u>59</u>

C. Informationsplan in der Materialverwaltung

Arbeitsgebiet: Information über: Bearbeiter:

MV - Büro

Organisation	Organisation des Büros und Lagers Kontenklasse der Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe Materialkonten
Ergänzung des La- gers	Grundlagen der Disposition Problematik der Eindeckung
Lagerkarteiführung	Aufbau der Sichtkartei Buchung der Ein- und Aus- gänge Wertansätze Materialprüfung Material-Gutschein Auftragsbezeichnungen
Abrechnung und Berichtswesen	Kontenaufteilung Bestandsfortschreibung Eigenbewegung Erfolgsbuchungen Weiterbelastungen MGK-Zuschläge Lagerbericht Werkstoffbericht Monatsbericht

Materiallager

Rohstofflager	Grundsätze der Lagerung Gliederung der Lager Zuschneiderei Abfallwirtschaft
Permanente Lager- revision	

Wenn im Ausbildungsplan (Rahmenplan) die Versetzung zu mehreren Betrieben mit verschiedener Betriebsstruktur vorgesehen ist, so sind die Durchlaufpläne für diese Betriebe so aufzustellen, daß Ausbildungsschwerpunkte in für den betreffenden Betrieb besonders charakteristischen Abteilungen gebildet werden. In Abteilungen dagegen, die in den anderen vorgesehenen Ausbildungsbetrieben in gleicher oder ähnlicher Weise vorhanden sind, kann die Informationszeit abgekürzt werden.

In dem als Beispiel unter A. angeführten Rahmenplan ist die Versetzung zu einem Fertigungsbetrieb (2.) und zwei selbständigen, für verschiedene Fertigungsbetriebe zuständigen Vertriebsstellen (3., 4.), also insgesamt drei verschiedenen Ausbildungsbetrieben vorgesehen. Daraus wird die im Durchlaufplan für den Fertigungsbetrieb (B.) aufgeführte Verteilung der Informationszeiten verständlich. Der Schwerpunkt liegt in diesem Ausbildungsbereich im Kalkulationsbüro als für den Fertigungsbetrieb besonders typischer Abteilung, dicht gefolgt von der Fertigungseinleitung und Buchhaltung. Der LgT-Bereich (Lager- und Transportwesen) nimmt vor allem wegen seines besonderen Umfanges, aber auch wegen seines charakteristischen Gepräges im Fertigungsbetrieb die längste Informationszeit in Anspruch. Für die Buchhaltung ist trotz ihres Schwierigkeitsgrades hier nicht die längste Durchlaufzeit vorgesehen, weil der Lehrling in beiden folgenden Betrieben noch einmal mit besonderer Gewichtung die Buchhaltungsabteilung durchläuft. In der Vertriebsstelle für Großabnehmer (3.) sind für die Buchhaltung fünf Wochen, in der Zweigniederlassung (4.) acht Wochen vorgesehen. Da es sich bei den Lehrlingen, die nach diesem Gesamtplan ausgebildet werden, um ausgesuchte Abiturienten handelt, die außerdem einmal wöchentlich einen qualifizierten theoretischen Unterricht in den kaufmännischen Fächern in einer betrieblichen Schule erhalten, kann die Gesamtinformationszeit in der Buchhaltung von reichlich

sechs Monaten als genügend angesehen werden. Die Prüfungsergebnisse als laufende Erfolgskontrolle der Ausbildung bestätigten das.

Dieses Beispiel zeigt die Bedeutung der Abstimmung verschiedener betrieblicher Ausbildungspläne aufeinander und unterstreicht die Notwendigkeit einer zentralen Leitung der kaufmannischen Ausbildung im Großunternehmen.

Ähnlich wie die Unterweisung im Betrieb, muß auch der theoretische Unterricht in den betrieblichen Schulen an den verschiedenen Standorten nach einem einheitlichen Plan durchgeführt werden. Bei Versetzung der Lehrlinge an andere Standorte ist es notwendig, sie in dort laufenden Unterricht ihrer Ausbildungsstufe ohne Schwierigkeiten einschleusen zu können. Voraussetzung dafür ist ein gemeinsamer Stoff- und Zeitplan für alle Werkschulen oder Lehrgemeinschaften des Unternehmens, sowie die Benutzung der gleichen Lehrmittel an den verschiedenen Standorten. Je detaillierter der Stoffplan ist, um so weniger Anpassungsschwierigkeiten sind für die Lehrlinge bei einer Versetzung zu erwarten. Die Gesamtplanung ist wiederum Aufgabe der zentralen Ausbildungsabteilung.

V. MASSNAHMEN ZUR GEWINNUNG EINER AUSLESE VON KAUFMÄNNISCHEN NACHWUCHSKRÄFTEN

1. Die Notwendigkeit der Auslese und die Anforderungen an die Schulvorbildung der kaufmännischen Lehrlinge

Die Anforderungen, die ein Großunternehmen durch sein ausgedehntes und differenziertes Rechnungswesen, seine z.T. komplizierte Organisation und weitgehende Aufteilung der Funktionen, seine geschäftlichen Verflechtungen im In- und Ausland an die Aufnahmefähigkeit und Aufnahmebereitschaft seiner kaufmännischen Nachwuchskräfte stellt, sind groß. Ebenso groß sind auch die Aufwendungen, die zur Ausbildung und Schulung dieser Nachwuchskräfte von der Unternehmungsleitung geleistet werden. Es ist natürlich, daß man deshalb bestrebt ist, eine Auslese an Nachwuchskräften einzustellen, die den erhöhten Anforderungen durch ihre geistigen und charakterlichen Eigenschaften gewachsen zu sein scheint und die hohen Investitionen der kaufmännischen Ausbildung durch ihre spätere Leistungsfähigkeit sinnvoll erscheinen lassen. Dieses Bestreben, eine Auslese zu treffen, wird den Großunternehmen auch in der augenblicklich nachwuchsarmen Zeit durch ihren Sog, nicht zuletzt durch den Reiz ihrer attraktiven Möglichkeiten erleichtert, den sie auf die Bewerber ausüben.

Bei der Auslese der kaufmännischen Lehrlinge sollen folgende Gesichtspunkte entscheidend sein:

1. Neigung und Eignung zum kaufmännischen Beruf,
2. gute Schulvorbildung,
3. eine gewisse geistige und charakterliche Reife.

Die Neigung zum kaufmännischen Beruf, meistens durch eine kaufmännische Tätigkeit des Vaters oder eines anderen Verwandten gegeben, ist erfreulich. Sie genügt jedoch allein nicht, um einen Bewerber von vornherein

für einen Industriekaufmann geeignet erscheinen zu lassen. Die Vorstellungen von der kaufmännischen Berufspraxis sind im Alter der Bewerber regelmäßig sehr unklar und manchmal etwas romantisch. Es ist Aufgabe des Ausbildungsleiters des Unternehmens, bei dem sich die Bewerber vorstellen, ihr Wunsch- oder Vorstellungsbild mit dem Eignungsbild zu konfrontieren. Die Arbeitsstelle für Berufserziehung des Deutschen Industrie- und Handelstages in Bonn hat "Berufseignungs-Anforderungen für den Eintritt in den Lehrberuf Industriekaufmann" herausgegeben, die hierbei wegweisend sein können ¹⁾. Darin ist das Berufsbild des Industriekaufmanns den Berufseignungsanforderungen gegenübergestellt, die folgendermaßen aufgegliedert sind:

1. Vorbildungsmäßige Anforderungen

Notwendig: Volksschulbildung oder gleichwertige Allgemeinbildung, gute Kenntnisse in Deutsch, Rechnen, Erdkunde.

Erwünscht: Höhere Schulbildung, Sprachkenntnisse, leserliche Handschrift.

2. Körperliche Anforderungen

Notwendig: Keine besonderen Anforderungen an den Körperbau. Gesundes Nervensystem, ausreichende Sehschärfe (Prüfen von Rechnungen, buchhalterische Arbeiten etc.), normale Hörfähigkeit (Verhandeln, Führen von Ferngesprächen).

Erwünscht: -

3. Seelische Anforderungen

Notwendig: Gute Allgemeinintelligenz, leichte Auffassung, geistige Regsamkeit, Kombinationsfähigkeit sowie gutes Gedächtnis, Verständnis und Urteilsfähigkeit für wirtschaftliche Zusammenhänge (Einkaufen, Verkaufen), Sprachliche Ausdrucksfähigkeit (Verhandeln, Schriftwechsel), gewissenhafte Arbeitsweise auch bei gleichförmigen und langandauernden Tätigkeiten.

1) Berufseignungs-Anforderungen für den Eintritt in den Lehrberuf Industriekaufmann, Bielefeld 1954

Erwünscht: Technisch-praktisches Interesse, Befähigung zum Organisieren und zur Menschenführung.

In den Anforderungen an eine gute Schulbildung sind manche Großunternehmen sehr streng. Das Haus Siemens stellt z.B. nur Abiturienten oder Bewerber mit dem Schulabschluß der Mittleren Reife als kaufmannische Lehrlinge ein. Ebenso die Bosch GmbH. Damit sind ähnliche Bedingungen im Hinblick auf die Dauer der Schulbildung und das Alter der einzustellenden Nachwuchskräfte geschaffen, wie sie in den USA bestehen. Fast 9/10 der amerikanischen Jugend besucht die Schule bis zum vollendeten 16. Lebensjahr und fast 3/4 der Jugend im Alter zwischen 14 und 18 Jahren sind Angehörige der High Schools²⁾. Beim Berufseintritt in diesem Alter ist der geistige und charakterliche Reifegrad entsprechend höher. Die biologische Unruhe der Pubertät weicht einer allmählichen Ausgeglichenheit, der langsamen Einordnung in das soziale Leben und dem Beginn selbständiger, verantwortlicher Lebensführung als charakteristischen Merkmalen der Adoleszenz³⁾. Dieses Berufseintrittsalter zwischen 16 und 18 Jahren ist besonders günstig, denn man erwartet vom Lehrling hinsichtlich der größeren Anforderungen des Großunternehmens "eine gewisse charakterliche Reife, die ihm auch von selbst streben und aus eigenem Antrieb die gebotenen Bildungsmöglichkeiten ausnützen läßt"⁴⁾. Auch das geistige Fassungsvermögen ist nach gründlicherer Schulvorbildung den gestellten hohen Anforderungen besser angepaßt.

2) Vgl. Luchtenberg, P.: Merkmale der amerikanischen Berufsausbildung und Berufserziehung. Bielefeld 1955, S. 99

3) Vgl. Hehlmann, W.: Wörterbuch der Pädagogik. Stuttgart 1953, S. 348

4) Der Lehrling im Hause Bosch. Folge 6 der Schriftenreihe der Robert Bosch GmbH, Stuttgart 1953, S. 140

Manche deutsche Großunternehmen geben auch Bewerbern mit Volksschulvorbildung die Möglichkeit, in die kaufmännische Lehre einzutreten, wenn sie ihre Eignung in einer Auswahlprüfung dargelegt haben. Die AEG stellt z.B. grundsätzlich Abiturienten und Bewerber mit mittlerer Reife ein, ausnahmsweise auch Volksschüler. Im Mannesmann-Konzern ergaben sich in einem der letzten Jahre im Hinblick auf die Schulvorbildung folgende Vergleichszahlen⁵⁾:

	kfm.Lehrlinge	Anlernlinge	Ges.
1. Volksschule	17 v.H.	20 v.H.	16 v.H.
2. Handelsschule, Höhere Handelsschule	21 "	30 "	25 "
3. Mittlere Reife und Obersekunda-Abgang	45 "	48 "	51 "
4. Abitur	17 "	2 "	8 "
Gesamt	100	100	100

Das Schwergewicht liegt hier auf der Vorbildung der Mittleren Reife, während Abiturienten und Volksschüler bei den kaufmännischen Lehrlingen gleich stark vertreten sind. Anfang 1957 betrug die Gesamtzahl der kaufmännischen Lehrlinge bei Mannesmann 380. Im Jahre 1956 gab es 149 Neueinstellungen, 1955 waren es 125. Die Schulvorbildung der Lehrlinge in diesen Jahren zeigt die folgende Tabelle⁶⁾:

	1957	1956	1955
1. Volksschule	18 v.H.	22,3 v.H.	17,1 v.H.
2. Handelsschule und Höhere Handelsschule	24 "	22,3 "	21 "
3. Realschule	49 "	44,6 "	44,7 "
4. Oberschule	7 "	10,6 "	17,1 "

5) Vgl. Boje, a.a.O., S. 143

6) Nach Betzinger, H.: "Lehrlinge mit dem Marschallstab." Wirtschaft und Erziehung, 4/1957, S. 183 ff.

Aus dieser Aufstellung wurde der Schluß gezogen, daß die Realschule als allgemeinbildende Schule mit gehobenem Niveau und realistischer Ausrichtung den Anforderungen, die in der Auswahlprüfung an die Bewerber gestellt werden, am weitesten entgegenkommt ⁷⁾. Interessant ist jedenfalls, daß die speziell für die kaufmännische Tätigkeit vorbereitende Handelsschule mit weit geringeren Anteilen vertreten ist. Die Auswahlprüfungen der meisten Großunternehmen, besonders auch des Hauses Siemens, sind auf die Untersuchung der Allgemeinbildung, nicht einer kaufmännischen Fachbildung ausgerichtet. Das mit Recht. Die Fachbildung wird in der kaufmännischen Ausbildung und Schulung durch das Unternehmen vermittelt. Die gute und möglichst weite Allgemeinbildung aber soll der Lehrling von der Schule mitbringen, denn sie kann so leicht nicht nachgeholt werden ⁸⁾.

7) Vgl. Betzinger, a.a.O., S. 184

8) Training in the House of Siemens. Siemens & Halske AG, Siemens-Schuckertwerke AG, Berlin - München - Erlangen 1957, S. 12: "Vor allem achten wir auf die Allgemeinbildung, wobei die Beherrschung der Deutschen Sprache, Geschichte und Geographie ebenso wichtig sind wie Mathematik und Kenntnisse auf dem Gebiet der Physik. Spezialkenntnisse werden während der praktischen Arbeit (Ausbildung) erworben." ("Most of all we look for a general education, where a mastery of the German language history and geography are just as important as mathematics and knowledge in the field of physics. Specialized knowledge will be acquired during the practical work.")

2. Die Bedeutung der Nachwuchswerbung und die einzusetzenden Werbemittel

Die Möglichkeiten, eine gute Auslese an Nachwuchskräften zu gewinnen, steigen mit der Zahl der Bewerber, die eine gründliche Schulvorbildung nachweisen. Um diese Zahl zu steigern, muß man versuchen, durch geeignete Werbe- bzw. Informationsmittel einen weiten Interessentenkreis anzusprechen. Zwar haben Großunternehmen auch in der gegenwärtigen Nachwuchsverknappung aus den bereits geschilderten Gründen regelmäßig ein vielfaches der freien Lehrstellen an Bewerbungseingängen aufzuweisen, doch kann das Niveau der in der Vorauslese Ausgewählten durch gezielte Werbung gesteigert werden, durch die Schüler der Abschlußklassen besonders guter Schulen erfaßt werden können. Dazu kommt, daß sich mit dem verstärkt in Erscheinung tretenden Willen der Abiturienten zum Studium die Zahl der Anwärter für die kaufmännische Lehre aus diesen Reihen relativ verringert ¹⁾.

Ein weiterer Grund für einzuleitende Werbemaßnahmen ist die große Unaufgeklärtheit und Unentschlossenheit der meisten Schulabgänger über ihren zukünftigen Berufsweg. Da die Werbemaßnahmen in erster Linie den Zweck objektiver Unterrichtung über die Ausbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten im betreffenden Unternehmen haben, wird damit wertvolle Arbeit im Sinne der Berufsberatung geleistet.

Die Kreise, an die sich die Nachwuchswerbung zu richten hat, sind:

1. Familien, Verwandten- und Bekanntenkreis der Angehörigen des Unternehmens.
2. Personalstellen des Unternehmens.
3. Berufsberatungsstellen der Arbeitsämter.

1) Vgl.: "Abiturienten vor der Berufswahl", Wirtschaft und Erziehung, 7/1955, S. 473

4. Leiter und Lehrer der Schulen, die möglichen Nachwuchs vorbilden.
5. Schüler der Abgangsklassen in den entsprechenden Schulen und Eltern dieser Schüler.

Die Belegschaftsmitglieder sollen in erster Linie angesprochen werden. Es besteht sonst die Gefahr, daß Bewerbungen aus dem Kreis der Mitarbeiter eintreffen, die nicht mehr berücksichtigt werden können, weil die Zeit der Auswahlprüfungen und Einstellungen schon vorbei ist. Die Angehörigen des Hauses fühlen sich in diesem Fall zurückgesetzt. Es entstehen Mißstimmungen, die auf alle Fälle vermieden werden sollten. Die Hinweise für die Belegschaftsmitglieder können in der Werkszeitschrift erscheinen, wie das im Hüttenwerk Oberhausen der Fall ist²⁾, oder sie können durch Anschlag am Schwarzen Brett bekanntgemacht werden, wie im Hause Siemens oder bei der Bosch GmbH³⁾.

Die gleiche Mitteilung, die am Schwarzen Brett aushängt, kann auch an die verschiedenen Dienststellen des Hauses verteilt werden, wie es als zusätzliche Maßnahme bei Siemens üblich ist. Auf diesem Wege können auch die Personalstellen, an die eingehende Bewerbungen z.T. gesandt werden, über die Termine der Auswahlprüfungen und Einstellungen informiert werden. Eventuell auch, soweit noch nötig, über Einzelheiten des Ausbildungsganges, um eingehende Anfragen beantworten und beratend tätig sein zu können.

Eine gute Verbindung zu den Berufsberatern der Arbeitsämter und eine rechtzeitige Orientierung der Berufsberatungsstellen über die Prüfungs- und Einstellungstermine, über den Ausbildungsgang, über Anforderungen hinsichtlich

2) Vgl. Pehmler, H.: "Probleme der kaufmannischen Ausbildung", Wirtschaft und Berufserziehung, 12/1951, S. 285

3) Vgl.: "Der Lehrling im Hause Bosch", a.a.O., S. 85

der Schulvorbildung ist zu empfehlen. Besonders nützlich ist es in jenen Gebieten, wo auch in den höheren Schulen Berufsberatungen durchgeführt werden und die Schüler der sechsten und neunten Klassen auf die Berufsmöglichkeit als Industriekaufmann hingewiesen werden.

Als besonders zweckmäßig hat sich die Verbindungsnahe mit den Leitern und Lehrern höherer Schulen am Standort eines oder mehrerer Betriebe des Unternehmens erwiesen. Die Lehrer sind regelmäßig dankbar für eine Einladung, bei der in Form eines freien Gespräches die Möglichkeiten, die den Schülern von der Industrie geboten und die Berufssorgen der Schüler erörtert werden können. Dieses Gespräch kann im Rahmen eines Essens stattfinden. Nach einer Diskussion dieser Art, die den über die Industrieberufe oft wenig orientierten Lehrern die Möglichkeit gibt, den unschlüssigen Schülern mit Hinweisen zu helfen, ist es auch leichter, die Merkblätter oder Broschüren, mit denen die Schüler selbst bzw. deren Eltern angesprochen werden sollen, über die Direktionen der Schulen in den Abschlußklassen verteilen zu lassen. Falls es nötig sein sollte, die Werbemaßnahmen zu verstärken, können Sonderveranstaltungen angesetzt werden. Dabei ist z.B. an Werksbesichtigungen oder Filmvorführungen für die Schüler und deren Eltern mit anschließender Bewirtung, kurzem Vortrag und Aussprache zu denken.

Ein Überblick über die Mittel der Nachwuchswerbung ist aus der folgenden Zusammenstellung zu gewinnen:

1. Ansprechen der einzelnen Mitarbeiter des Unternehmens:

- a) Anschläge am Schwarzen Brett
- b) Mitteilung oder Bericht in der Werkszeitschrift
- c) Mitteilung zum Umlauf in den Abteilungen
- d) Verteilung von Merkblättern bei der Lohn- und Gehaltszahlung
- e) Hinweis in der Betriebsversammlung

2. Ansprechen der Personalstellen des Unternehmens:

- a) Rundschreiben an die Personalstellenleiter
- b) Verteilung von Mitteilungs- oder Merkblättern an die Personalstellenleiter

3. Benachrichtigung der Berufsberatungsstellen:

- a) Persönliche Fühlungnahme des Ausbildungsleiters mit den Berufsberatern
- b) Übersendung von Mitteilungs- oder Merkblättern

4. Kontaktnahme mit den Leitern und Lehrern der Schulen, aus denen Lehrlingsbewerber kommen können:

- a) Laufende Fühlungnahme mit den Direktoraten und Information über die Ausbildungsmöglichkeiten zum Industriekaufmann im Unternehmen
- b) Einladung der Schulleiter zu einer Aussprache
- c) Einladung der Lehrerschaft zu Betriebsbesichtigungen mit anschließender Diskussion über Ausbildungsfragen

5. Ansprechen der Schüler in den entsprechenden Abschlußklassen und der Eltern der Schüler:

- a) Veranstaltung von Betriebsbesichtigungen im Rahmen des Unterrichtes der entsprechenden Klassen
- b) Einladungen an die Abschlußklassen zu Sonderveranstaltungen, z.B. Filmvorführungen, Ausstellungen oder Betriebsbesichtigungen mit anschließender Information und Diskussion über die Berufs- und Ausbildungsmöglichkeiten des Industriekaufmanns im Unternehmen
- c) Vortrag eines Firmenangehörigen im Rahmen des Schulunterrichtes mit anschließender Diskussion wie oben
- d) Verteilung von Merkblättern oder Broschüren über die Schuldirektionen an die Schüler der Abschlußklassen zur Information der Schüler und ihrer Eltern
- e) Abhalten von Sprechstunden durch den örtlichen Ausbildungsleiter zur Information und Berufsberatung für Schüler und deren Eltern

- f) Anzeigen in den Tageszeitungen
- g) Presseinformationen über das kaufmännische Ausbildungswesen im Unternehmen mit dem Ziel, redaktionelle Beiträge in Zeitungen und Zeitschriften zu bringen, die über das Ausbildungswesen und die damit gegebenen Berufsmöglichkeiten aufklären.

Der Grundcharakter dieser angeführten Werbemittel liegt in der Hinlenkung auf die gebotenen Möglichkeiten und einer Information über Ausbildungsfragen und Entwicklungsmöglichkeiten als Industriekaufmann. Von jeder Reklamewirkung ist strenge Distanz zu wahren. Das Ziel dieser Informationen ist immer eine echte Berufsberatung, die beiden Teilen, dem Bewerber und dem werbenden Unternehmen, von Nutzen ist. Als selbstverständlich muß gelten, daß unlautere Werbemethoden, besonders Abwerben, verpönt sind.

Unter der Wirkung der Nachwuchsverknappung sind manche Großunternehmen zu besonders verlockenden Angeboten übergegangen. Sie gewähren z.T. weit über dem Tarif liegende Erziehungsbeihilfen, kostenloses Mittagessen oder freie Wohnung, nicht zuletzt die nach der Prüfungsordnung der Industrie- und Handelskammer mögliche Lehrzeitverkürzung.

Die Nachwuchswerbung ist ein Mittel der Nachwuchsbeschaffung. Sie dient aber zugleich der Auswahl von Nachwuchskräften, da sie den Kreis, der zur Auslese zur Verfügung steht, erweitert und als gezielte Werbung die Qualität der Bewerber zu verbessern vermag. Beschaffung und Auswahl gehen Hand in Hand.

Während die Beschaffung der Nachwuchskräfte als positive Maßnahme der Erfassung zukünftiger Arbeits- und Führungskräfte anzusehen ist, kann die Auswahl der Nachwuchskräfte als ein Prozeß der Aussonderung von ungeeigneten Bewerbern, d.h. als negative Maßnahme betrachtet werden⁴⁾. Die Nachwuchswerbung dient beiden Maßnahmen in gleicher Weise und hilft, eine Auslese von Nachwuchskräften zu gewinnen.

4) Yoder, D.: Personnel Management and Industrial Relations. Vol. I, New York 1942, S. 130: "So ist die Beschaffung eine positive Funktion, deren negatives Gegenstück bzw. Ergänzung die Auswahl ist." ("Recruitment is thus a positive function, of which the negative counterpart or complement is selection."

3. Möglichkeiten der Auslese

a) Die Vorauslese der Bewerber

Um die Vielzahl der Bewerber, die bei einigen Großunternehmen regelmäßig ein vielfaches der Zahl freier Lehrstellen beträgt, zu sichten und die Arbeit der endgültigen Auswahl zu erleichtern, ist es zweckmäßig, eine Vorauslese durchzuführen. Die meisten Großunternehmen greifen zu dieser Maßnahme und stützen sich dabei auf den Gesamteindruck der Bewerbung bzw. den persönlichen Eindruck des Bewerbers bei der Vorstellung unter Berücksichtigung der eingereichten schriftlichen Unterlagen. Der Mannesmann-Konzern, der jährlich bei etwa 800 Bewerbungen 140 bis 150 kaufmännische Lehrlinge einstellt¹⁾, führt ausnahmsweise keine Vorauslese durch. Die Ausbildungsleitung vertritt die Ansicht, daß jedem Bewerber die Chance gegeben werden solle, ohne Vorauslese an der Auswahlprüfung teilzunehmen²⁾. Der Prüfungsaufwand wird dadurch nicht unwesentlich erhöht.

aa) D i e W e r t u n g d e r S c h u l z e u g - n i s s e u n d d e r s c h r i f t l i c h e n B e w e r b u n g

Die eingereichten Bewerbungsunterlagen, die regelmäßig aus einem Bewerbungsschreiben, dem handgeschriebenen Lebenslauf, einem Lichtbild und dem letzten Schulzeugnis bestehen, vermitteln schon den ersten Eindruck von der Persönlichkeit des Bewerbers. Stil, Rechtschreibung und Schriftbild, ergänzt durch das eingereichte Lichtbild und Schulzeugnis, umreißen die Begabungsrichtung und Eignung des Bewerbers. Manche Großunternehmen, z.B. Siemens und AEG, suchen durch Fragebogen, die sie zur Vervollständigung der Bewerbungsunterlagen ausfüllen lassen, den Aussagewert der schriftlichen Bewerbungsunterlagen noch zu erhöhen, da die Lebensläufe inhaltlich oftmals recht mager ausfallen.

1) Vgl. Betzinger, a.a.O., S. 183

2) Vgl. Boje, a.a.O., S. 142

Die Bewertung der Schulzeugnisse wird generell großzügig gehandhabt. Die Schule soll durch ihre Vorschaltung vor die berufliche Laufbahn durch langjährige Beobachtung des Charakters, Lenkung und Entwicklung der geistigen Anlagen usw. die Aufgabe einer Vorauslese übernehmen.

Die Schulzeugnisse haben jedoch leider nur sehr beschränkte Aussagekraft und diese Aufgabenverlagerung auf die Schule ist deshalb zweifelhaft. Vertrauliche Gutachten der Schule stehen zwar der amtlichen Berufsberatung, nicht aber den Betrieben zur Verfügung.

Die Schulzeugnisse sind nur von bedingtem Wert, weil es keine objektive Benotung gibt und die Maßstäbe der verschiedenen Schulen stark voneinander abweichen. Die Noten können zudem negativ beeinflusst sein, weil der Jugendliche neben der Schule in starkem Maße zu anderen Arbeiten herangezogen wurde, z.B. zum Wohnungsbau, Arbeiten im Haushalt und berufliche Tätigkeit, oder die häuslichen bzw. familiären Verhältnisse aus anderem Grunde die Schulleistungen negativ beeinflussen. Auch Krankheit und Versetzung zu einer anderen Schule können die Leistungen mindern.

Trotzdem lassen die Noten in den Fächern, die für den späteren Kaufmann besonders bedeutsam sind, wie Deutsch, Rechnen bzw. Mathematik und Erdkunde eine relative Beurteilung der Eignung zu. Bei Bewerbern, die aus Handels- oder Wirtschaftsoberschulen kommen, sind die kaufmännischen Kernfächer Deutsch bzw. Schriftverkehr, kaufmännisches Rechnen, Betriebswirtschaftslehre, Buchführung und Wirtschaftsgeografie besonders zu beachten.

Der Deutsche Verband für das kaufmännische Bildungswesen hat M i n d e s t a n f o r d e r u n g e n für die Schulvorbildung des kaufmännischen Nachwuchses erarbeitet. Diese Aufstellung von Mindestanforderungen entspricht der grundsätzlichen Ablehnung überspitzter Bildungsanforderungen, die zu stofflicher Überfülle in den Schulen und zu Mißerfolgen in der Schulbildung führen. Die Mindestanforderungen enthalten:

1. Deutliche und gut leserliche Handschrift.
2. Beherrschung der deutschen Sprache in Wort und Schrift.
3. Die vier Grundrechnungsarten und ihre Hauptanwendungsgebiete, vor allem Prozent- und Bruchrechnen.
4. Ausreichende Kenntnisse in Naturlehre und Erdkunde sowie den Hauptdaten der Geschichte³⁾.

Diese Mindestanforderungen können bei der Vorauslese richtunggebend sein. Regelmäßig soll jedoch der Eindruck eingereichter Bewerbungsunterlagen durch den Eindruck der persönlichen Vorstellung verbessert und vertieft werden.

bb) Der persönliche Eindruck
Die persönliche Vorstellung des Bewerbers im Zuge der Vorauslese hat die Aufgabe, den Berufswunsch und die Berufseignung zum Industriekaufmann in groben Zügen zu klären. Sie gibt die Möglichkeit, Fragen, die sich aus den eingereichten Bewerbungsunterlagen ergeben, zu beantworten und den Gesamteindruck vom Bewerber im persönlichen Gespräch zu vervollständigen. Dabei können dem Bewerber bei offensichtlicher Nichteignung für den angestrebten Beruf Hinweise in Form einer Berufsberatung gegeben werden.

Zur Vorbereitung der Unterredung gehört die Auswahl eines geeigneten Raumes, in dem sich ein ungestörtes Gespräch abwickeln kann, Vorbereitung eines pünktlichen Empfanges und das Vorlegen der eingereichten Unterlagen. Der gegebene Rahmen ist für ein möglichst zwangloses Gespräch entscheidend. Es ist wichtig, daß der Bewerber zum Erzählen gebracht wird. Der Ausbildungsleiter als Gesprächsführer hat dabei die Möglichkeit, zu beobachten, ob der Bewerber auf die gestellten Fragen genau eingeht oder ausweicht, in seinen Antworten mit den schriftlichen Angaben übereinstimmt, wie seine Reaktionszeit ist, ob er gewandt ist im Ausdruck, wo seine Hauptinteressen und Kenntnisse liegen, wie es um sein Gedächtnis bestellt ist usw.

3) Vgl. Worgitzky, H.J.v.: "Betriebliche Ausbildung",
Revue Internationale pour l'Enseignement Commercial
Nr. 38, Zürich 1951, S. 71

Eine der wichtigsten Fragen, die zu klären sein wird, ist die nach dem eigentlichen Berufswunsch. Bei einer Befragung durch das "Emnid-Institut für Meinungsforschung" bei Jugendlichen im Jahre 1953 wurde festgestellt, daß 70 % der Befragten mehr oder weniger zu ihrer Lehrstelle gekommen sind, weil sie ihnen von Eltern, Verwandten oder Bekannten besorgt wurde. Bei Umfragen in zwei großen rheinischen Berufsschulen unter den Lehrlingen des ersten Lehrjahres ergab sich, daß 30 bis 50 % der Jungen in Lehrstellen vermittelt wurden, die ihren Berufswünschen nicht entsprachen⁴⁾. Ein Unlustgefühl aber sollte bei Eintritt in einen Beruf von Anfang an ausgeschaltet werden. Im Jugendlichen selbst entsteht, bedingt durch die seelische Labilität seines Entwicklungsalters, regelmäßig ein dauernder Wechsel von Berufswünschen⁵⁾. Dazu kommt die Unkenntnis vom Beruf des Industriekaufmanns. Die Motive der Eltern, die von der Erwartung wirtschaftlicher Sicherheit, der Hoffnung auf soziale Geltung und der meist unklar gedachten Chance für die Zukunft ihres Kindes getragen sind, können nicht allein für die Berufswahl maßgebend sein. Im Gespräch sind deshalb die oft versteckten Wünsche und Fähigkeiten des Bewerbers aufzudecken und sachlich zu lenken. Erst nach Klärung dieser Frage ist die Entscheidung über die Zulassung zur Auswahlprüfung zu fällen. Eine genaue Persönlichkeitsbeurteilung ist der Prüfungskommission bei der Auswahlprüfung bzw. Eignungsuntersuchung zu überlassen.

4) Vgl. Schmitz: "Gegenkräfte der Berufserziehung", Wirtschaft und Erziehung, 8/1955, S. 505

5) Spranger, E.: Psychologie des Jugendalters, 19. Aufl., Heidelberg 1949, S.214: "Sie wissen nur um den Trieb, nicht um das Motiv, d.h. um die Wertintention, von der dieser Trieb eigentlich nur ein sich selbst noch unklarer Ausdruck ist."

b) Die Auswahlprüfung

aa) Allgemeine Problematik und Grundformen der Auswahlprüfung

Bei der Auswahlprüfung liegen die für die Vorauswahl der Bewerber gegebenen Unterlagen erneut zur Beurteilung vor und sind bei der Feststellung des Gesamtergebnisses zu berücksichtigen. Für die eigentliche Auswahl stehen deshalb folgende Hilfsmittel zur Verfügung, die ein umfassendes Persönlichkeitsgutachten ermöglichen:

A. Auskünfte über die Bewerber.

1. Von den Eltern.
2. Von den Lehrern.
3. Vom Berufsberater.
4. Von anderen Stellen (Jugendgruppen, Vereine, Einzelpersonlichkeiten).
5. Vom Arzt.

Die Auskünfte sollen den Eindruck des Bewerbers, der sich aus seinen Unterlagen und der persönlichen Vorstellung ergibt, untermauern bzw. ergänzen und aufhellen. Sie können in den folgenden Zielfragen zusammengefaßt werden:

"Welche Umweltseinflüsse haben den Jugendlichen geformt?"

"Welche besonderen Kenntnisse, Begabungen und Neigungen zeichnen ihn aus?"

"Welche formalen Wesenszüge sind bei ihm besonders ausgeprägt, wie ist vor allem sein Arbeitscharakter (Tempo, Aufmerksamkeit, Sorgfalt, Planung)?"

"Wie hat sich der Bewerber körperlich entwickelt."

B. Die Beurteilung der Leistung.

1. Zeugnisse.

Die Zeugnisse geben ein unvollkommenes Leistungsbild. Alle Benotung ist relativ zum Niveau der betreffenden Schule, der Klasse und zur Einstellung des betreffenden Lehrers.

2. Leistungen in der Freizeit.

Sie können versteckte Begabungen des Jugendlichen offenbaren.

3. Kenntnisprüfungen.

Der Betrieb sollte sich durch Kenntnisprüfungen selbst von der Leistung des Jugendlichen überzeugen.

4. Psychologische Eignungsuntersuchungen.

Diese Eignungsuntersuchungen können die Leistungsbeurteilung ergänzen.

C. Die Beurteilung des Verhaltens.

1. Aussprache mit dem Bewerber.

Wichtig ist ein nach bestimmten psychologischen Gesichtspunkten geführtes Gespräch, die sog. "Exploration".

Diese Aussprache, regelmäßig ein bedeutender Teil der Auswahlprüfung, gehört zu den wichtigsten Grundlagen der endgültigen Beurteilung. Die Ergebnisse dieser Aussprache lassen sich nach folgenden Gesichtspunkten ordnen¹⁾:

- a) Verstandesanlagen: Auffassungsgabe, Gedächtnis, Phantasie (Ausdruckfähigkeit), Denken.
- b) Charakter-Eigenschaften: Soziales Verhalten, Aufmerksamkeit, Arbeitsweise, Wille.
- c) Neigungen: Interessen, Schul- und Lebenskenntnisse, Einstellung, Begabungsrichtung.
- d) Umwelteinflüsse: Personen der Umwelt, wirtschaftliche Verhältnisse, Beschäftigungen in der Freizeit.
- e) Körperliche Entwicklung: Gesundheitszustand, nervliche Belastungsfähigkeit, Sinnesorgane.

2. Beobachtung während der Probezeit.

Grundsätzlich gelten die ersten drei Monate nach Einstellung des Bewerbers als Probezeit. In dieser Zeitspanne ist der Neueingestellte besonders sorgfältig zu beurteilen. Während der Probezeit kann der Lehrvertrag von beiden Seiten fristlos gekündigt werden.

1) Vgl. Huth, A.: "Berufsauslese und Eignungsuntersuchungen. Methoden der Menschengauslese". Wege zur Rationalisierung, Heft 5: Wirtschaftlicher Aufbau neuer Betriebe. München 1952, S. 153

3. Graphologische Gutachten.

Graphologische Gutachten können nur zur Ergänzung der anderen Unterlagen dienen, wenn die Deutung der Handschrift durch bewährte Graphologen zu vorsichtigen Schlüssen auf die seelische Grundhaltung benutzt wird. Die Unausgeprägtheit der Schülerhandschrift bietet jedoch besondere Schwierigkeiten für die Deutung ²⁾, so daß für die allgemeine Praxis der Auswahlprüfungen von der Einholung graphologischer Gutachten abzuraten ist. Die Schriftpsychologie ist zudem nur ein Teil der Ausdruckspsychologie und kann durch andere Ausdrucksdeutungen, die dem erfahrenen Personalleiter bzw. Ausbildungsleiter eines Unternehmens auf Grund intuitiver Menschenkenntnis möglich sind ³⁾, ersetzt werden.

4. Typologische, charakterologische und ausdruckspsychologische Gutachten.

Diese Gutachten können mit den gleichen Einschränkungen wie die graphologischen Gutachten zur Ergänzung der Prüfungsergebnisse verwendet werden.

Während die Auskünfte, mit Ausnahme des ärztlichen Gutachtens, bereits bei der Vorauslese eine Rolle spielen, wird die endgültige Auswahl mit Hilfe einer Auswahlprüfung, die neben einem schriftlichen Teil eine eingehende Aussprache mit dem Bewerber beinhaltet, getroffen.

Für die Auswahlprüfung gibt es zwei Grundformen, die Psychologische Eignungsuntersuchung und die Wissens- oder Kenntnisprüfung.

Daneben wird von verschiedenen Großunternehmen als Mischform eine Kombination von Eignungsuntersuchung und Kenntnisprüfung verwendet.

2) Vgl. Bauer - Mann: Die Graphologie der Schülerhandschrift. Leipzig 1933, S. 11.
Ferner Becker, M.: Graphologie der Kinderhandschrift. Hamburg 1949.

3) Vgl. Kroeber-Keneth, L.: "Der Aussagewert graphologischer Gutachten". Forfa-Briefe zur Arbeitspsychologischen Information, 10/1955, S. 419

Die Kernfrage, die von jeder Ausbildungsleitung einmal zu stellen ist, lautet: Ist die Auswahl geeigneter kaufmännischer Nachwuchskräfte besser durch eine psychologische Eignungsuntersuchung oder durch eine Wissensprüfung gewährleistet oder ist eine Kombination beider Formen zweckmäßig? Die Antwort darauf kann auf Grund langjähriger Erfahrung bei ständiger Erfolgskontrolle gegeben werden. Diese Erfolgskontrolle ist am besten durch die Gegenüberstellung der Ergebnisse von Auswahlprüfung und Abschlußprüfung der eingestellten Lehrlinge nach Vollendung der Lehrzeit gewährleistet. Liegen diese Ergebnisse im Schnitt auf gleicher Stufe, dann ist diese Methode der Auswahlprüfung als richtig anzusehen.

Die psychologische Eignungsuntersuchung geht heute grundsätzlich vom Menschen aus und nicht vom Beruf. Sie geht demnach umgekehrt vor als die psychotechnische Prüfung, die seit Taylor, vor allem aber seit Münsterberg, in der angewandten Psychologie eine bedeutende Rolle gespielt hat und deren Grenzen auch in Amerika, wo sie eine besondere Anerkennung gefunden hatte, längst erkannt sind.⁴⁾

Die psychotechnische Prüfung ging von der "Konkurrenz-Auslese" aus. Die Bewerber machten einander für einen bestimmten Beruf Konkurrenz. Die bei der Konkurrenzauslese Durchgefallenen wurden ihrem Schicksal überlassen. Das dabei benutzte Testverfahren wurde mechanisch angewendet. "Dem aus der Physik entlehnten Wunschbild der objektiven Exaktheit steht bei einer solchen Untersuchung aber entgegen, daß die Persönlichkeit ein untrennbares Ganzes qualitativer Prüfung darstellt, das bei der Auflösung in Einzelvermögen und -fähigkeiten zerstört wird und deren statistische Qualifizierung im Grunde zu unzulänglichen Lösungen führen muß⁵⁾". Die psychologische Un-

4) Vgl. Joschke, K.: Personalführung als betriebswirtschaftliche Aufgabe. Dissertation. München 1950, S. 68

5) Thiermann, W.: "Die Auslese für den kaufmännischen Beruf durch Berufsberatung, Schule und Betrieb". Wirtschaft und Erziehung, 12/1954, S. 786

tersuchung dagegen begutachtet den Menschen und versucht dessen Vorzüge und Schwächen festzustellen, ohne einen bestimmten eng abgesteckten Beruf dabei im Auge zu haben. Deshalb kann in letzter Konsequenz nicht irgendeine feste Aufgabenzusammenstellung schematisch für hunderte von Bewerbern verwendet werden, sondern es muß für jeden einzelnen gerade die Untersuchung zusammengestellt werden, die zur Abrundung seines Persönlichkeitsbildes notwendig ist ⁶⁾. Daraus erwachsen für die Verwendung des psychologischen Verfahrens für die Auswahlprüfung von Großunternehmen, in denen jährlich z.T. weit über hundert Bewerber zum gleichen Termin geprüft werden müssen, nahezu unüberwindliche Schwierigkeiten. Dazu kommt, daß die Aufgabenstellung und Auswertung von geschulten und erfahrenen Psychologen erfolgen muß, die in der notwendigen großen Zahl auch in Großunternehmen nicht greifbar sind. Sollen die Untersuchungen wirklich aufschlußreich sein, dann nehmen sie außerdem sehr viel Zeit in Anspruch. Das gilt für die eigentliche Untersuchung wie für die darauffolgende Auswertung.

Manche Unternehmen, die sich der Eignungsuntersuchung bedienen wollen, übergeben deshalb die Arbeit der Auswahl den Berufsberatungsstellen der Arbeitsämter ⁷⁾. Damit ist die Ausbildungsleitung des Unternehmens mehr oder weniger ausgeschaltet und eine Kontaktlosigkeit zwischen Bewerber und Unternehmung gegeben, wo die erste intensive Kontaktnahme erfolgen sollte.

Zu den geschilderten Schwierigkeiten der psychologischen Eignungsuntersuchung kommt, daß sich wesentliche Charaktermerkmale, z.B. Grundeinstellung zur eigenen und fremden Arbeit, Fleiß, Pflichtbewußtsein etc. nicht feststellen lassen. Über die Erfassung des Willens- und Gefühlslebens sind nur Mut-

6) Vgl. Huth, a.a.O., S. 155

7) Vgl. "Berufsausbildung und Berufsberatung". Kurz-Nachrichten-Dienst der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, Nr. 115/56, Anlage, 27.10.56

maßungen möglich ⁸⁾. Auch stellt das Ergebnis einer psychologischen Untersuchung für sich allein genommen stets ein Augenblicksbild dar und bedarf der Ergänzung durch die Beobachtung ⁹⁾. "Wir sind uns der Grenzen der psychologischen Untersuchung bewußt geworden. Wir wissen, daß keine noch so schöne Untersuchung die Charakter-Eigenschaften erforschen kann; ob der Berufsanwärter ehrlich und wahrheitsliebend ist, ob er sich in die soziale Gemeinschaft einfügt usw. - das kann nur die liebevolle Beobachtung der Schule oder des Betriebsführers feststellen. Infolgedessen kann das Allerpersönlichste, das für viele Berufe Entscheidende, durch psychologische Untersuchungen nicht erfaßt werden ¹⁰⁾."

Aus diesen Gründen haben viele Unternehmensleitungen von der Verwendung psychologischer Eignungsuntersuchungen Abstand genommen. Sie stützen sich bei der Auswahl der Bewerber vorwiegend auf eine Überprüfung des Wissens und den Gesamteindruck, den erfahrene Mitarbeiter bei der Aussprache mit dem Bewerber gewinnen. Vielfach machte man die Beobachtung, daß hinzugezogene Psychologen grundsätzlich zu den gleichen Ergebnissen kamen wie die psychologisch nicht vorgebildeten Prüfer, die aus Intuition und Erfahrung herrührender Menschenkenntnis urteilten. Daraufhin nahm man unter Berücksichtigung der vorgenannten Schwierigkeiten von weiterer Einschaltung der Psychologen Abstand. Denn "wenn der Psychologe nicht die Intuition anwendet, begrenzt er seine Hilfsmittel außerordentlich. Ohne sie beginnt er mit Analyse und endet mit Begriffen ¹¹⁾." Die Intuition aber erfordert eine Begabung, die bei guten und erfahrenen

8) Vgl. Lax, A.: Nachwuchsführung, Berufsbildung und Begabtenlenkung - ein Beitrag zur Leistungssteigerung in der gewerblichen Wirtschaft. Dissertation. Frankfurt 1939

9) Vgl. Huth, A.: Handbuch psychologischer Eignungsuntersuchungen, Speyer 1953, S. 13

10) Huth, a.a.O., S. 23

11) Allport, G.W.: Persönlichkeit. Stuttgart 1949. Zitiert nach Scharge, H.: "Diagnostische Probleme der Führungsauswahl und Demonstration von Einzelbeispielen aus der betrieblichen Praxis." Forfa - Briefe zur arbeitspsychologischen Information, 5/1956, S. 165

Personalleitern, die in der Regel bei den Auswahlprüfungen von Großunternehmen mitwirken, ebenso gefunden werden kann, wie bei begabten Psychologen. Dazu kommt, daß es den Betriebspraktikern weniger darauf ankommt, zu erfahren, mit welchen psychologischen Begründungen das Versagen eines Bewerbers, sein Konzentrationsmangel, seine Unsicherheit, Hemmung, Unkenntnis oder Schwerfälligkeit zu erklären ist. Das Versagen allein ist für ihn entscheidend.

Die Wissensprüfung als Form der Auswahlprüfung wird sich auf die Überprüfung jener Wissensgebiete beschränken, die in den Mindestanforderungen bereits genannt worden sind. Diese Prüfungen sind regelmäßig schriftlich und werden durch eine anschließende Aussprache ergänzt.

Als Einwand gegen die Wissens- und Kenntnisprüfung wird vor allem das Argument der "Prüfungsangst" verwendet. Die Prüfungsangst könne die Leistungen wesentlich beeinträchtigen und das Prüfungsergebnis verzerren. Auch sei das Ergebnis nur ein Augenblicksquerschnitt und zeichne kein Dauerbild, wie es die Leistungsbeobachtung über einen längeren Zeitraum hinweg vermitteln könne.

Beide Argumente gelten in gleicher Weise auch als Einwand gegen die psychologische Eignungsuntersuchung oder gegen jede Prüfung überhaupt. Der Rahmen, in dem die Prüfung abgehalten wird, die Prüfungsatmosphäre, werden wesentlich zur Verminderung der Prüfungsangst beitragen und die Erwartungsspannung, aus der diese Angst entsteht, zurückdrängen können. Die Zurückdrängung ist z.T. eine Frage der Organisation und des personellen Einsatzes. Andererseits aber gehört eine gewisse Prüfungsangst und die Auseinandersetzung mit ihr zur Auswahlprüfung und gewinnt dort einen bestimmten diagnostischen Wert ¹²⁾. Das Berufsleben stellt den Bewerber

12) Vgl. Marschner, G.: "Wie beeinflusst die Prüfungsangst das Ergebnis einer psychologischen Eignungsuntersuchung?", Forfa - Briefe zur Arbeitspsychologischen Information, 6/1956, S. 212

später, als Kaufmann ständig in ähnliche Drucksituationen, in denen er sich bewähren muß, z.B. plötzlich erhöhter Arbeitsanfall, Sonderaufgaben, Vertretungen anderer, Bearbeitung völlig neuer Aufgabenbereiche. Es ist ebenso wichtig zu wissen, wie der Bewerber mit derartigen Belastungen fertig wird, wie seine Begabungsstruktur zu erkennen.

Bei genauerer Analyse können drei Formen der Prüfungsangst unterschieden werden:

1. Das Lampenfieber, das rasch verfliegt und ohne Auswirkungen auf das Prüfungsergebnis bleibt.
2. Eine Erwartungsspannung, die im Laufe der Prüfungsspannung verstandesmäßig abgebaut wird und dadurch seelische Energie bindet. Sie ist ein Kennzeichen für jene Naturen, bei denen die vitale Grundlage weniger stabil ist und die seelische Labilität durch Willens- und Verstandeseinsatz kompensiert wird.
3. Die eigentliche Prüfungsangst, deren Abbau aus verschiedenen Gründen nicht gelingt (Vitalschwäche, Temperamentsmangel, Steuerungsfehler, Indisponiertheit) und dadurch zum Versagen in der Belastungsprobe der Auswahlprüfung führt.

Diesen drei Formen entsprechen drei bestimmte Typen auf der Seite der Prüflinge. Das bedeutet, daß die Prüfungsangst zwar das Prüfungsergebnis beeinflussen kann, aber in einer durch die Wesenseigenart des Prüflings bedingten Weise und dadurch in mehr als 95 % aller Fälle gerechtfertigt. Sie trägt mit dazu bei, ein objektives Bild von der Wesenseigenart des Menschen, seinen Fähigkeiten, seinem Arbeitsstil, seinem persönlichen Niveau usw. zu vermitteln ¹³⁾.

Der Einwand, daß die Wissensprüfung nur ein Augenblickbild bietet und dadurch von Zufälligkeiten mit bestimmt wird, besteht zu Recht. Er trifft, wie bereits bemerkt, in gleicher Weise die psychologische Eignungsuntersuchung. Dieses Augenblickbild kann nur durch die Beobachtung in der Probe-

13) Vgl. Marschner, a.a.O., S. 213

zeit korrigiert werden. Schließlich ist eine letzte Berichtigung am Ende der Lehrzeit möglich, wenn die Betriebsleitung den Entschluß faßt, den ausgebildeten Lehrling ins Angestelltenverhältnis zu übernehmen oder aber sich von ihm zu trennen.

Ein wesentliches und tragfähiges Argument gegen die Wissens- bzw. Kenntnisprüfung ist das der Einseitigkeit. Bei einer reinen Wissensprüfung besteht die Gefahr, daß der Bewerber auf Grund seiner Intelligenz und guten Schulbildung mit gutem Ergebnis abschneidet, daß ihm aber der kaufmännische Beruf im Grunde gar nicht liegt, weil das kaufmännische oder kaufmännisch-technische Denken und die Aufgabengebiete des Kaufmanns seinen Begabungen und Interessen ferne stehen. Die Folge wären Unbehagen im Beruf, Absinken der Leistungen und vielleicht tadelhaftes Gesamtverhalten. Bei der Überprüfung des Schulwissens bleibt das Gefühl für wirtschaftliche und technische Gegebenheiten sowie kaufmännisches und organisatorisches Denken unberücksichtigt. Wohl könnten diese Züge in der Aussprache mit dem Bewerber gesucht und erprobt werden, doch ist es zweckmäßig, bereits in der schriftlichen Prüfung entsprechende Aufgaben zu stellen. Dadurch kann die Unterhaltung mit dem Bewerber inhaltlich entlastet und zwangloser gestaltet werden.

Verschiedene Unternehmungen benutzen deshalb für die schriftliche Auswahlprüfung ein kombiniertes Verfahren, in dem reine Kenntnisprüfungen, die sich z.T. auf fachliches Wissen, z.T. auf Allgemeinbildung beziehen, mit Testaufgaben zur Ermittlung des wirtschaftlichen und technischen Verständnisses bzw. der organisatorischen und kaufmännischen Begabung gemischt sind. Bei der Differenziertheit der Tätigkeit im kaufmännischen Beruf und der dieser Tatsache entsprechenden Vielfältigkeit der Anforderungen an den Jugendlichen kann keines

der verschiedenen Auslesemittel für sich allein eine einwandfreie Entscheidung herbeiführen. Nur eine sinnvolle Kombination der Auslesemöglichkeiten kann die Mängel ausschalten, die ihnen in ihrer ausschließlichen Anwendung anhaften ¹⁴⁾.

Die Verwendung von Tests hat nur dann einen Wert, wenn die Tests wissenschaftlich gesichert sind ¹⁵⁾. Andererseits sollen die Tests so gestaltet sein, daß sie bei der Auswertung nicht übermäßige Schwierigkeiten bieten. Am besten ist es, wenn sie von Kaufleuten oder Wirtschaftspädagogen ohne Hinzuziehung eines Fachpsychologen ausgewertet werden können, damit bei umfangreichen Prüfungen keine Verzögerungen in der Auswertung entstehen, denn Psychologen sind meist nicht in entsprechend großer Zahl dafür freizustellen.

Ein Beispiel eines Tests, der seiner Art nach eine Beziehung zum organisatorisch-kaufmännischen Denken hat, ist folgendes: "Der Prüfling erhält einen sog. Stadtplan (Skizze), in welchem bestimmte Gebäude vermerkt sind, in denen er Besorgungen erledigen muß. Es können auch die Besorgungen selbst eingetragen sein, etwa Kaffee, Wurst, Post, Bahnhof, Schneider, Rathaus usw.. Neben dem Stadtplan erhält er eine schriftliche oder mündliche Anweisung, was er alles erledigen soll. Dabei kann die Aufgabe dadurch erschwert werden, daß zu bestimmten Zeiten bestimmte Gebäude geschlossen sind (z.B. Post, Rathaus). Die Aufgabe des Prüflings besteht darin, den zweckmäßigsten Weg zu beschreiben, den er nimmt, um schnellstens alle Besorgungen zu erledigen und außerdem rechtzeitig wieder zu Hause zu sein ¹⁶⁾." Bei der geschilderten Testaufgabe kann der Prüfling zeigen, wie es bei ihm um die für den Kaufmann wichtigen Fähigkeiten der Zeiteinteilung

14) Vgl. Thiermann, a.a.O., S. 787

15) Vgl. Scharge, a.a.O., S. 165

Vgl. ferner Fehlauer, R.: "Falsches und Richtiges über den psychologischen Test." Forfa-Briefe, 4/1955, S.149

16) Heitbaum, H.: Psychologie im Betrieb, Köln 1951, S.28

und der Aufgabendisposition bestellt ist. Eine noch mehr auf das kaufmännische Denken eingehende Aufgabenstellung ist folgende: Der Prüfling soll für einen Verlag drei verschiedene Fachbücher verkaufen, deren Inhalt angegeben ist. Das Verkaufsgebiet ist räumlich abgegrenzt. Er hat zu schildern, wie er die ihm gestellte Aufgabe lösen wird. Bei dieser Testaufgabe werden Arbeitsorganisation, Umsichtigkeit, logisches und zweckmäßiges Denken zugleich geprüft. Ähnliche Aufgaben können ohne besondere Schwierigkeiten entwickelt und von Nichtpsychologen ausgewertet werden.

bb) P r a k t i s c h e B e i s p i e l e

Psychologische Eignungsuntersuchung: Adam Opel AG

Zu den Großunternehmen, die sich bei der Lehrlingsauswahl der psychologischen Eignungsuntersuchung bedienen, gehört die Adam Opel AG. Die Auslese der kaufmännischen Lehrlinge aus den Bewerbern erfolgt durch die Fachpsychologen und besonders ausgebildeten Berufsberater der Bundesanstalt für Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung beim zuständigen Arbeitsamt. Der Psychologische Dienst der Bundesanstalt kann kostenlos in Anspruch genommen werden ¹⁷⁾.

Der Eignungsuntersuchung geht eine Vorauswahl voraus, bei der Vertreter des Unternehmens und des Arbeitsamtes gemeinsam entscheiden. Das anschließende psychologische Untersuchungsverfahren wird von der Bundesanstalt als einheitlich festgelegt und wissenschaftlich gesichert bezeichnet. Die Untersuchung mündet nicht nur in eine Beurteilung der Eignung für den Betrieb, sondern auch in eine Beratung des Jugendlichen und seiner Eltern bei Ablehnung. Man begründet die Anwendung des psychologischen Untersuchungsverfahrens damit, daß eine Wissensprüfung dem Anliegen, eine Auswahl zu treffen, nicht gerecht

17) Vgl. Lüneburg, Th.: "Arbeitseinsatz und Arbeitslosenhilfe". Der Betriebsberater, 79/1954, S. 31

werden könne. "Sie würde, gebunden an die verschiedenen erlernten und mehr oder weniger geübten Techniken, nur einen Einblick in den Stand des momentan vorhandenen Wissens in diesen Fächern geben und vielleicht die 'Besten' auf diesen Gebieten ermitteln. Bei aller Würdigung des theoretischen Wissens für die Anforderungen, die in technischen und kaufmännischen Berufen in der Industrie gestellt werden, kommt es aber darauf allein nicht an. Wesentlich ist vielmehr eine Beurteilung des Arbeitsverhaltens, des Leistungswillens und anderer Wesenszüge der Gesamtpersönlichkeit der Jugendlichen, mit dem Ziel, die für den betreffenden Beruf und im Rahmen seiner Ansatzmöglichkeit wirklich 'Geeigneten' festzustellen 18)." -

Auf die Problematik der Eignungsuntersuchung wurde bereits hingewiesen. Da die Hilfe der Berufsberatung vom Berufssuchenden wie vom Nachwuchssuchenden Betrieb vollkommen freiwillig in Anspruch genommen wird, muß die Bundesanstalt versuchen, sich durch die Qualität ihrer Arbeit im Urteil der Öffentlichkeit selbst durchzusetzen 19). Dem steht jedoch immer noch im Wege, daß die Berufsberater so sehr mit Arbeit überlastet sind, daß sie ihrer eigentlichen Aufgabe nicht in dem Maße nachkommen können, wie sie möchten und sollten 20).

Betonung der Wissensprüfung: Hüttenwerk Oberhausen

Im Gegensatz zur Adam Opel AG führt das Hüttenwerk Oberhausen die Auswahlprüfung seit Jahren vorwiegend in der Form einer Kenntnis- und Wissensprüfung durch. Neben den

18) Fikenscher, F.: "Welche Anforderungen stellen Industrie und Handel bei der Lehrlingseinstellung an die Schulentlassenen?" Die Scholle, 5/1957, S. 260

19) Vgl. "Wirtschaft und Berufsberatung". Mitteilungen der Oberfränkischen Industrie- und Handelskammer Coburg, 3/1957, S. 13

20) Vgl. Huth, A.: "Notwendigkeit und Möglichkeit der Berufsauslese des kaufmännischen Nachwuchses in Deutschland". Revue Internationale pour l'Enseignement Commercial, 39/1951, S. 105

Prüfungsfächern Aufsatz, Rechnen, Rechtschreibung bzw. Diktat wird das Allgemeinwissen, die Aufgeschlossenheit und Anpassungsfähigkeit besonders gewertet. Dieser zweite Teil der Prüfung wird als Intelligenz- und Wissensprüfung bezeichnet. Kroeber-Keneth äußerte sich dem Ausbildungsleiter des Hüttenwerkes Oberhausen gegenüber zu dem angewandten Prüfungsverfahren wie folgt: "Die charakterologische Struktur wird von Ihrer Prüfung so gut wie nicht berührt, worüber man verschiedener Meinung sein kann. Im großen und ganzen möchte ich diese behutsame Aussparung begrüßen, sofern nicht ein sehr vorsichtiger Fachpsychologe am Werk ist; sonst wird mit psychologisch gerichteten Testen mehr Unheil als Nutzen gestiftet ²¹⁾." Interessant ist in diesem Zusammenhang, daß die Industrie- und Handelskammer für die Stadtkreise Essen, Mülheim/Ruhr und Oberhausen das in den letzten Jahren ständig gestiegene Leistungsniveau der Kaufmannsgehilfenprüfungen z.T. auf die vor der Einstellung durchgeführten Auswahlprüfungen zurückführt, die sich im Laufe der Jahre immer besser bewährt haben.

Das Hüttenwerk Oberhausen steht mit seiner Betonung der Wissensprüfung in diesem Raum nicht allein da. Ein Arbeitskreis kaufmännischer Ausbildungsleiter und Personal-sachbearbeiter des rheinisch-westfälischen Industriegebietes, der sich mit dieser Frage befaßte, brachte zum Ausdruck, daß bei der Untersuchung der Berufseignung des kaufmännischen Nachwuchses allgemein zuerst die Anforderungen an das Wissen, in zweiter Linie an die geistig-seelischen Voraussetzungen zu stellen sind. Für alle Bewerber sind deshalb besondere Wissensprüfungen vorzunehmen, die sich erstrecken auf Bruch-, Dezimal- und Prozentrechnung und auf die Beherrschung der deutschen Sprache, geprüft durch Aufsatz und Diktat. Zu vervollständigen ist die Prüfungsserie durch die Feststellung des Allgemeinwissens ²²⁾.

21) Zitiert nach Pehmler, H.: "Probleme der kaufmännischen Ausbildung". Wirtschaft und Berufserziehung, 12/1952, S. 283

22) "Welche Anforderungen stellt die Wirtschaft an die Zubringerschulen ihres kaufmännischen Nachwuchses?" Wirtschaft und Berufserziehung, 12/1952, S. 264

Kombiniertes Verfahren: Mannesmann AG.

Die Auswahl der Bewerber des Mannesmann-Konzerns, der sich dafür eines kombinierten Verfahrens aus Wissensprüfung und Eignungsuntersuchung bedient, spielt sich in dem folgenden Rahmen ab. Grundsätzlich werden alle Bewerber geprüft. Sie werden nicht erst zur persönlichen Vorstellung eingeladen, sondern gleich zur Aufnahmeprüfung aufgefordert. Die Prüfung findet in allen Werken unter der Aufsicht des Ausbildungsleiters statt, jeweils für Gruppen von 25 Bewerbern. Die Aufnahmeprüfung besteht aus zwei Teilen:

1. Schriftliche Prüfung,
2. Prüfungsgespräch.

Bei der schriftlichen Prüfung sind die gestellten Aufgaben in bestimmter Zeit zu lösen. Dabei werden

- a) Schulkenntnisse,
- b) theoretische Intelligenz

geprüft. Die Kenntnisse in der deutschen Sprache prüft man durch Diktat und Aufsatz. Ferner sind Texte mit orthographischen und grammatikalischen Fehlern, Wortlücken, und falscher oder fehlender Zeichensetzung zu berichtigen bzw. zu ergänzen. Das Rechnen wird durch je zwei Aufgaben aus dem Grundrechnen, aus der Prozent-, Dreisatz- und Mischungsrechnung geprüft. Das Allgemeinwissen ist durch Definitionen einfacher Begriffe, Verdeutschen von Fremdworten, Beantwortung geographischer oder allgemeiner kulturgeschichtlicher Fragen zu beweisen.

Die theoretische Intelligenz wird durch bestimmte Tests geprüft. Durch den "Zeichnungstest" (in gegebenen Zeichnungen sind Ergänzungen anzubringen oder festzustellen) werden Auffassungsgabe, logisches Denken und Kombinationsfähigkeit, mit dem "Zahlentest" (eine Zahlenreihe ist fortzusetzen) wiederum die Fähigkeit des Denkens und Kombinierens, mit dem "Gedächtnistest" (5 verschiedene Aufträge wiederholen) die Merkfähigkeit geprüft. Das Arbeitsverhalten, Sorgfalt und Gründlichkeit, werden durch einen sog. "Listenvergleich" untersucht.

Alle schriftlichen Arbeiten werden benötet und die Ergebnisse in ein Formular "Befund der Eignungsuntersuchung" eingetragen. Nach Feststellung der Ergebnisse scheidet die Mehrzahl der Bewerber als Anwärter aus.

Die Prüflinge, die in engere Wahl gezogen werden, werden zur mündlichen Prüfung eingeladen. Die Prüfung findet in der Form eines Gespräches statt, an dem neben dem Prüfling der Ausbildungsleiter, Arbeitsdirektor, Personalchef und ein Betriebsratsmitglied teilnehmen. Das Prüfungsgespräch ist entscheidend für das Gesamtergebnis. Die Mitglieder der Prüfungskommission fällen die Entscheidung gemeinsam, die mit der Begründung im Befund der Eignungsuntersuchung vermerkt wird²³⁾.

Das geschilderte kombinierte Prüfungsverfahren kann wegen seiner Vielseitigkeit und Sorgfalt in der Durchführung als vorbildlich bezeichnet werden. Problematisch erscheint lediglich die Tatsache, Volksschulabgänger und Abiturienten in gleicher Weise, ohne Differenzierung des Schwierigkeitsgrades, zu prüfen.

Kombiniertes Verfahren: Siemens

Die Auswahlprüfungen der Siemens & Halske AG, Siemens-Schuckertwerke AG und der Siemens-Electrogeräte AG bedienen sich eines kombinierten Prüfungsverfahrens, das unter Mithilfe von Psychologen erarbeitet und das sorgfältig erprobt worden ist. Die mit der Abnahme der Auswahlprüfung betrauten Herren sind jedoch keine Psychologen, sondern Kaufleute, die aus den Betrieben des Unternehmens hervorgegangen sind und zum großen Teil die gleiche Ausbildung genossen haben, die den angenommenen Bewerber erwartet.

Die bereits durch eine Vorauslese gegangenen Bewerber werden ungefähr ein halbes Jahr vor dem Einstellungstermin des betreffenden Geschäftsjahres zur Teilnahme an der Auswahlprüfung eingeladen. An größeren Standorten sind es oftmals

23) Vgl. Boje, a.a.O., S. 142 ff.

Ferner: "Auch die Lehrlinge sollen mitreden." Handelsblatt Nr. 46 vom 17.4.57, S. 3

über hundert Bewerber, die gleichzeitig den schriftlichen Teil der Auswahlprüfung ablegen.

Die Prüfungsaufgaben sind im Schwierigkeitsgrad für Abiturienten und Bewerber mit mittlerer Reife unterschiedlich. Sie sollen einmal die Fähigkeit und Fertigkeit im schriftlichen Ausdruck feststellen. Dazu dient ein Aufsatz, der in der Themenstellung auch der Vorbildung entsprechende Anforderungen an die Allgemeinbildung stellt. Das Ausdrucksvermögen, die Rechtschreibung und Grammatik werden aber auch in den Aufgaben mitbewertet, in denen organisatorisches, folgerichtiges und kaufmännisches Denken auf Grund praxisnaher, einfacher Beispiele getestet wird. Das gleiche gilt für je eine Aufgabe, bei der z.B. durch Erläuterung einer einfachen statistischen Darstellung und technischen Zeichnung das wirtschaftliche bzw. technische Verständnis des Bewerbers gezeigt werden soll. Die Aufgaben im Rechnen zielen auf situationsgerechtes logisches Denken und setzen nur Kenntnisse in den vier Grundrechnungsarten und die Beherrschung des Dreisatzes voraus.

Der schriftliche Teil der Auswahlprüfung dauert insgesamt etwa 5 Stunden. Eingeschlossen sind kurze Pausen zwischen den festgesetzten Arbeitszeiten und eine Frühstückspause von einer halben Stunde, in der Kaffee und Kuchen serviert wird.

Die Korrektur der Arbeiten wird an einem Tage, möglichst unmittelbar auf den Prüfungstag folgend, durch ein Team von Betriebskaufleuten, Personalsachbearbeitern und Pädagogen durchgeführt und zwar in der Weise, daß nach Aufteilung der Arbeiten entsprechend der Aufgabengebiete und Schwierigkeitsgrade jede Arbeit von zwei Korrektoren durchgesehen und benotet wird. Entsprechend dem Verhältnis von Bewerberzahl und Einstellquote für das laufende Jahr wird eine Durchschnittsquote für die jeweils von einem Bewerber geleisteten Arbeiten als Leistungsminimum festgesetzt. Bewerber, deren Notendurchschnitt darunter liegt, werden ausgeschieden. Alle Prüfungsteilnehmer werden umgehend benachrichtigt, ob sie auf Grund ihres Leistungsniveaus ausscheiden müssen oder zur persönlichen Aussprache eingeladen werden.

Der mündliche Teil der Auswahlprüfung schließt sich innerhalb von vier Wochen an die schriftliche Prüfung an und findet in der Form einer zwanglosen Aussprache zwischen dem Bewerber und drei leitenden Herren des Hauses statt. Die Unterredung dauert ungefähr eine halbe Stunde. Das Ergebnis der Aussprache wird nach Verabschiedung des Bewerbers schriftlich niedergelegt, die Persönlichkeit auf Grund des unmittelbaren Eindrucks und der vorliegenden Prüfungsergebnisse beurteilt. Maßgebend sind dabei folgende Gesichtspunkte:

1. Persönlichkeit:

Auftreten und Umgangsformen
sprachliche Ausdrucksweise
Wesensart
Wille
Einordnungsbereitschaft

2. Bildungsstand:

Allgemeinbildung
allg. Wirtschaftsverständnis
allg. technisches Verständnis

3. Intelligenz:

Logisches Denken
Urteilsfähigkeit
Kombinationsgabe

4. Veranlagung:

Verhandlungsgeschick
Einfühlungsvermögen

Die Stufen der Gesamtbeurteilung sind:

sehr gut geeignet,
gut geeignet,
geeignet,
ungeeignet.

Den Bewerbern wird schriftlich nur mitgeteilt, ob sie die Prüfung bestanden haben und ob sie eingestellt werden. Den

rückfragenden Eltern wird gern nähere Auskunft über das Prüfungsergebnis erteilt.

Grundsätzlich werden die geprüften Bewerber in drei Gruppen eingeteilt:

- a) die Eingestellten,
- b) die, welche eine Absage erhalten und
- c) die zahlenmäßig stärkste Gruppe derjenigen, welche als geeignet befunden wurden, vorläufig aber aus Mangel an freien Lehrstellen bei Berücksichtigung der besser beurteilten Bewerber nicht eingestellt werden können. Ihnen gegenüber wird in der Zuschrift betont, daß die Ablehnung kein Werturteil bedeutet und daß sie sofort verständig werden, falls ein eingestellter Bewerber zurücktreten sollte. Doch wird ihnen der Rat gegeben, sich um eine andere Lehrstelle umzusehen.

Zu dem geschilderten Verfahren äußert sich der für das kaufmännische Ausbildungswesen zuständige Direktor, zugleich Vorsitzender des Verbandes für das Kaufmännische Bildungswesen e.V. und Präsident des Deutschen Verbandes in der internationalen Gesellschaft für das Kaufmännische Bildungswesen, wie folgt:

"Wir haben unser Ausleseverfahren bewußt als Auswahlprüfung bezeichnet, weil wir uns durch diese Terminologie von allen Verfahren sogenannter Eignungsuntersuchungen distanzieren wollen. Nach unserer Überzeugung stellen diese Verfahren, die ja von behördlichen Stellen, von den Arbeitsämtern, der einst von der Wehrmacht usw. angewendet wurden, zu sehr Einzelfähigkeiten in den Vordergrund, während es uns in erster Linie auf das umfassende Persönlichkeitsbild ankommt. Auch der junge Mensch ist nach unserer Auffassung eben nicht allein die Summe zahlreicher getesteter Einzelfähigkeiten und -fertigkeiten, sondern bereits eine in sich geschlossene Persönlichkeit, die zumindest in ihrer Entwicklung er-

kannt werden kann 24).

Die Prüfung ist auf die Erkennung einer möglichst breiten Allgemeinbildung abgestellt. Ein kaufmännisches Spezialwissen, wie es Handelsschulen und Wirtschaftsoberschulen bieten, wird nicht vorausgesetzt und beinahe mißtrauisch betrachtet, weil es meistens in den Schulen nur auf Kosten der Allgemeinbildung anzueignen ist. "Der Bewerber kann und sollte sich für diese Eignungsprüfung nicht vorbereiten. Nach langjähriger Erfahrung hat man davon abgesehen, in diesen Prüfungen spezielles Fachwissen zu verlangen. Es hat sich als zweckmäßiger erwiesen, die Allgemeinbildung des Bewerbers festzustellen und ihn daraufhin zu beurteilen, ob er ein fähiges Mitglied in dem Verwaltungsapparat eines großen Industrieunternehmens abzugeben verspricht. Auf folgende Eigenschaften wird besonderer Wert gelegt: Allgemeines Bildungsniveau, Aufnahmefähigkeit, wirtschaftliches Verständnis, Blick für das Wesentliche, Verhandlungsgewandtheit und kritische Urteilsfähigkeit." ("The applicant cannot and should not prepare himself for this test. After many years of experience, tests in specialized knowledge were dispensed with. It was found more profitable to ascertain he has any promise of becoming a competent member of the commercial staff of a large enterprise. The following are here of great importance: level of education and capability of absorbing knowledge, ability to appreciate economic matters and particular situations, distinguishing between the essential and the unessential, the ability to negotiate, and critical judgment 25)."

Zur Kontrolle der Zweckmäßigkeit und Richtigkeit des Auswahlprüfungsverfahrens werden regelmäßig Vergleiche zwischen

24) Worgitzky, H.J.v.: "Bedeutung und Entwicklung unserer Auswahlprüfungen." Kaufmännische Ausbildung, Arbeitstagung am 21. und 22. Mai 1951 in Starnberg. Siemens & Halske AG, Siemens-Schuckertwerke AG, Berlin - München - Erlangen 1951, S. 29

25) Training in the House of Siemens. Siemens & Halske AG, Siemens-Schuckertwerke AG. Berlin - München - Erlangen 1957, S. 12

den Abschlußprüfungsergebnissen der Kaufmannischen Lehrlinge und den Ergebnissen der Auswahlprüfung angestellt. Daraus ist zu ersehen, daß im Wesentlichen die Benotung der Auswahlprüfung in der Firmenabschlußprüfung wiederkehrt. Von 240 als "sehr gut" und "gut" geeignet befundenen Bewerbern zeigten 183 (= 76 %) auch in der Abschlußprüfung qualifizierte Kenntnisse. Die Zahl der in den Leistungen Abfallenden ist mit 57 (= 24 %) als relativ gering zu bezeichnen. Von denjenigen, die bei der Auswahl ohne Qualifizierung als "geeignet" bezeichnet wurden, erhielten nicht weniger als 49 % beim Abschluß die Noten "gut" und "sehr gut" ²⁶⁾. Trotz dieser Ergebnisse, die in Anbetracht der Schwierigkeit, die jugendliche und in voller Entwicklung befindliche Persönlichkeit richtig zu fassen und zu beurteilen, als gut zu bezeichnen sind, ist man bestrebt, die Auswahlprüfungen weiterhin psychologisch zu vertiefen. Man hat aus der dauernden Beobachtung der Lehrlinge und den Abschlußprüfungen den Eindruck gewonnen, daß das Gewicht der Kenntnisse bei der Gesamtbeurteilung in den Auswahlprüfungen vielleicht etwas zu groß ist. Es wurde deshalb vorgeschlagen, erfahrene Prüfer und Betriebspsychologen zu einem Gedankenaustausch über die Frage zusammenzuführen, wie hoch anteilig die Kenntnisse, die Intelligenz und der Charakter des Prüflings zu bewerten und inwieweit überhaupt Erkenntnismöglichkeiten in den drei Richtungen bei Beobachtung der Schwierigkeiten in der technischen Abwicklung der Prüfungen zu gewinnen sind.

Nicht nur die Gestaltung der Prüfung, auch Aufwand und Ertrag der Auswahl werden immer wieder kritisch betrachtet und die Frage gestellt, ob sie im rechten Verhältnis zueinander stehen, Obwohl Vergleichszahlen fehlen, wird von allen maßgeblichen Herren wiederholt die Meinung vertreten, daß durch die Kosten und den Zeitaufwand der Auswahl vor der

26) Vgl. Worgitzky, H.J.v.: "5 Jahre kaufmännische Ausbildung. Unsere Arbeit seit der Starnberger Tagung 1951 und unsere Sorgen." Kaufmännische Ausbildung, Arbeitstagung am 5. und 6. Juni 1956 in Rottach-Egern. Siemens & Halske AG, Siemens-Schuckertwerke AG, Berlin - München - Erlangen 1956, S. 25

Ausbildung viel mehr an Kosten und Zeit während und an Enttäuschung am Ende der Ausbildung und nachher gespart wird. Die gleiche Meinung wird von Betriebspraktikern in der Presse und andern Veröffentlichungen nachdrücklich unterstrichen.

cc) Hinweise für die zweckmäßige Gestaltung einer Auswahlprüfung

Durch die vier angeführten Beispiele unterschiedlicher Auswahlprüfungen wird deutlich, daß es ein Rezept für die einzig richtige Form der Prüfung oder Untersuchung nicht gibt. Ein abschließendes Urteil über die anzuwendende Methode ist noch nicht möglich. Dazu wäre notwendig, daß noch viel mehr Erfahrungsmaterial zusammengetragen und von den verschiedenen Unternehmen gemeinsam für eine Auswertung zur Verfügung gestellt wird. Deutlich wird jedoch, daß der gangbare Weg in einem kombinierten Verfahren liegt, das seine endgültige Form noch nicht erhalten hat. An dieser Stelle sollen deshalb nicht Musterbeispiele von Prüfungsaufgaben gegeben werden, sondern einige Hinweise aus der Praxis der Auswahlprüfungen, die helfen können, brauchbare Ergebnisse zu erzielen.

Die Frage, ob eine Vorauswahl durchgeführt werden soll oder nicht, ist hier nur am Rande zu streifen. Es steht fest, daß durch eine Vorauswahl der zeitliche und finanzielle Aufwand, den die Prüfung verursacht, herabgesetzt wird und daß durch vorsichtige Vorauslese der Prüfung keine wertvolle Kraft entzogen werden kann.

Bei der Ausarbeitung der Prüfungsaufgaben sollte die Objektivität in der späteren Auswertung der Arbeiten dadurch erleichtert werden, daß die Aufgabenstellung entweder für alle Schulvorbildungen gleiche Schwierigkeitsgrade bietet oder, weil diese Forderung sehr schwer erreichbar ist, für verschiedene Vorbildungsgruppen unter den Bewerbern verschiedene Aufgaben gestellt werden, die für diese Gruppen wiederum gleich große Schwierigkeiten bieten. Um dieser Forderung gerecht wer-

den zu können, ist langjährige Erfahrung im Prüfungswesen notwendig. Die Aufgabe wird dadurch erleichtert, daß von vornherein der Kreis der einzustellenden Bewerber auf Grund der Vorbildung begrenzt wird, z.B. Volksschüler ausscheiden und nur Bewerber mit mittlerer Reife und Abitur eingestellt werden. In diesem Falle ist nur noch der Handels- oder Wirtschaftsoberschüler bzw. von einer anderen Wirtschaftsschule kommende Bewerber dem wirtschaftlichen und kaufmännisch nicht vorgebildeten Bewerber im Schwierigkeitsgrade der Aufgaben gleichzustellen. Vorausgesetzt ist, daß zwischen den Bewerbern mit mittlerer Reife und Abitur ein entsprechender Niveauunterschied in der Aufgabenstellung beachtet wird.

Die Aufgaben sollen grundsätzlich so gestellt sein, daß eine besondere fachliche Vorbereitung dafür nicht möglich ist und daß sie in erster Linie die Allgemein-Intelligenz und Allgemeinbildung, das Ausdrucks- und Kombinationsvermögen, das folgerichtige Denken und die Konzentrationsfähigkeit ansprechen. Im übrigen soll die Aufgabenstellung so klar und eindeutig sein, daß Zweifel über die Art der Beantwortung ausgeschlossen sind.

Bei der Durchführung der schriftlichen Auswahlprüfung ist es wichtig, von vornherein eine freundliche und entspannte Atmosphäre zu schaffen. Die Bewerber sollen sich als Gäste fühlen, denen man mit der entsprechenden Zuvorkommenheit gegenübertritt. Verzögerungen im Ablauf der Prüfung steigern die Erwartungsspannung der Prüflinge, schaffen Verwirrung und können die Ergebnisse verzerren. Vor Beginn der Prüfung ist es zweckmäßig, die Wartenden zu begrüßen und ihnen in kurzen Worten den Sinn der Auswahlprüfung als einer Berufsberatung darzulegen, ihnen Ratschläge zu geben und den zeitlichen und arbeitsmäßigen Ablauf zu erläutern. Alles Schulmäßige soll bei der Prüfung verpönt sein. Die aus der Schule Kommenden sollen die freiere und großzügige Atmosphäre eines Großunternehmens spüren. Eine Kontrolle ist während der Prüfung notwendig, doch soll die Überwachung möglichst unauf-

fällig geschehen. Der Prüfling soll fühlen, daß man ihm Vertrauen schenkt. Im übrigen soll die Sitzordnung so sein, daß ein Abschreiben möglichst ausgeschlossen ist.

Die Auswertung der Prüfungsarbeiten soll kurzfristig geschehen, da langes Warten des Bewerbers auf die Ergebnisse ermüdet, ihn mißtrauisch und unlustig macht. Um ein einheitliches Leistungsniveau zu erhalten, ist es zweckmäßig, alle gleichartigen Arbeiten in einem Zuge zu korrigieren und zu benoten. Am besten geschieht das durch ein Team von Korrektoren, die sich in der Arbeit teilen und Zweifelsfälle besprechen. Je nach den Besonderheiten der Aufgabenstellung können von ihnen Bewertungsrichtlinien festgelegt werden. Für den mündlichen Prüfungsteil, die Aussprache mit dem Bewerber und für die Gesamtbeurteilung ist es nützlich, wenn von den Korrektoren zusätzlich zur Benotung kurze Bemerkungen zur Charakteristik der Arbeiten beigelegt werden.

Für die Aussprache mit dem Bewerber, den zweiten Teil der Prüfung, ist die Zusammensetzung der Prüfungskommissionen bedeutungsvoll. Lange betriebliche Erfahrung, gute Menschenkenntnis und ein pädagogisches Geschick sind dafür erforderlich. Entsprechend der Bedeutung, die eine Nachwuchsauslese und Nachwuchsbildung für das Unternehmen hat, sind leitende Herren der Betriebe mit dieser Aufgabe zu betrauen. Damit wird einmal das unmittelbare Interesse der Betriebsleitung an den Nachwuchsfragen dem Bewerber sichtbar, zum anderen wird das Interesse und die Aufgeschlossenheit leitender Herren der verschiedenen Betriebs- und Unternehmungsbereiche den Nachwuchsfragen gegenüber wachgehalten.

Die Unterredung soll nicht den Charakter einer Prüfung haben, vielmehr ein Gespräch am runden Tisch sein, das freundlich und humorvoll geführt wird, den Bewerber aufschließt und ihn zum Erzählen über sich und seine Neigungen anregt. Das Interesse am kaufmännischen Beruf soll nicht einer geheuchelten oder von den Angehörigen suggerierten Neigung entspringen,

sondern in einer echten Neigung wurzeln. Durch geschickte Gesprächslenkung ist auch das wirtschaftliche und technische Verständnis des jungen Mannes zu erforschen. Bei der Gesprächsführung wird am besten so verfahren, daß jener der drei prüfenden Herren, der sich an Hand der Prüfungsunterlagen mit der Person des Bewerbers näher befaßt hat und den anderen Gesprächsteilnehmern vor Beginn der Unterredung kurz darüber referierte, den Prüfling an der Tür begrüßt, ihn den übrigen Herren bekanntmacht, wobei Dienstbezeichnungen, wie Direktor u.ä., weggelassen werden sollen. Anschließend eröffnet er das Gespräch. Die anderen Herren schalten sich zwanglos ein. Die Unterhaltung soll etwa eine halbe Stunde dauern, da in einer kürzeren Zeit ein sorgfältiges Gutachten über den Bewerber kaum möglich ist, eine längere Unterhaltung dagegen die Eindrücke wieder verwischt und den Prüfling zu leicht ermüdet.

Unmittelbar nach Verabschiedung des Bewerbers soll die Beurteilung geschrieben und die Gesamtnote festgesetzt werden. Das Ergebnis der schriftlichen Prüfung gilt als Vorzensur. Das Schwergewicht der Gesamtbeurteilung liegt jedoch im persönlichen Eindruck, den der Bewerber bei der Unterredung hinterließ. Damit hat er die Möglichkeit, ein schriftliches Versagen wieder wettzumachen. Er trägt aber auch das Risiko, eventuell seine theoretische Intelligenz, durch die er in der schriftlichen Prüfung gut oder sehr gut abgeschnitten hat, durch ein Versagen bei der persönlichen Gegenüberstellung, einer Situation, die in der kaufmännischen Praxis immer wieder eintritt, zum Negativen hin zu korrigieren.

Die Beurteilung des Bewerbers durch die Prüfungskommission soll zweckmäßigerweise an Hand eines dafür entworfenen Formulars erfolgen, das die wesentlichen Züge der Persönlichkeit berücksichtigt. Der Gesamteindruck wird anteilsmäßig aus drei

Eindrucksschichten bestimmt 27).

1. Dem konstitutionellen Eindruck, d.h. Merkmalen der Körperkonstitution, Wuchs, körperlichen Störungen usw.;
2. dem Eindruck des allgemeinen Gepflegtseins, d.h. Sauberkeit, Kleidung usw.;
3. der Sicherheit des Auftretens und den Umgangsformen. Dazu zählen auch die Kontaktfähigkeit, Beherrschung, Gewandtheit, Reaktionsfähigkeit, Verhandlungsgeschick, Einfühlungsvermögen, Willenshaltung.

Zu beurteilen sind ferner das wirtschaftliche und technische Verständnis, die Zielstrebigkeit, die vermutliche Einordnungsbereitschaft, die Urteils- und Denkfähigkeit. Der Gesamteindruck ist im Mäßigungsgrad als Gesamturteil zusammenzufassen und gegebenenfalls durch Bemerkungen zu ergänzen. Die Beurteilung ist nicht zur Kenntnisnahme durch den Bewerber bestimmt. Den Eltern des Prüflings können jedoch bei Anfrage Hinweise gegeben werden.

Für die Durchführung des zweiten Prüfungsteiles ist noch zu beachten, daß längere Wartezeiten der Bewerber vor dem Prüfungsgespräch auf alle Fälle zu vermeiden sind. Die nervliche Belastung wird dadurch für manche z.T. sehr begabte Prüflinge sehr groß und das Prüfungsergebnis leidet darunter entsprechend. Eine pünktliche Einhaltung des Zeitplanes ist deshalb dringend geboten.

c) Die ärztliche Untersuchung

Die ärztliche Untersuchung schließt regelmäßig das Auswahlverfahren ab. Trotzdem ist sie kein Teil der Auswahlprüfung, sondern eine grundsätzliche Voraussetzung jeder Neueinstellung, nicht nur der Nachwuchskräfte. Ihr Ergebnis ist für die Formulierung der Gesamtbeurteilung ohne Bedeutung. Ein positives Prüfungsergebnis wird jedoch bei negativem Befund

27) Vgl. Hentschel: "Die Bedeutung des äußeren Eindrucks bei der Personalauslese für bestimmte Berufszweige." Forf-Briefe zur arbeitspsychologischen Information, XI/1954, S. 441

der ärztlichen Untersuchung, der auf "nicht tauglich" lautet, für die Einstellung bedeutungslos. Nur wenn Prüfungsergebnis und ärztliches Gutachten positiv ausfallen, kann die Einstellung erfolgen.

Die Prüfer können jedoch bei der Beurteilung der Konstitution des Bewerbers auffallende Schwächlichkeit und Kränklichkeit in das Gesamtergebnis mit einbeziehen und daraus im Hinblick auf das Gesamtverhalten ihre Schlüsse ziehen. Der Tenor der Beurteilung des Prüflings liegt jedoch auf den bereits angeführten psychischen bzw. charakterlichen Anlagen und Fähigkeiten. Das medizinische Gutachten über die Tauglichkeit ist darin nicht vorwegzunehmen.

Die gesundheitliche Untersuchung sollte vom Betriebsarzt vorgenommen werden. Nur wenn alle Bewerber vom gleichen Arzt untersucht werden, ist eine objektive Beurteilung und Vergleichbarkeit der Gutachten gewährleistet. Zudem hat der Betriebsarzt die betrieblichen Belange im Auge und Erfahrungen über die Anforderungen, die im Betriebe gestellt werden, sowie die Reaktionen, die Menschen der verschiedenen Konstitutionen in den möglichen Arbeitssituationen zeigen.

Für psychologische Eignungsuntersuchungen stellt man häufig die Forderung, daß dem Psychologen, der das Persönlichkeitsbild zu zeichnen hat, das Ergebnis der vorausgegangenen ärztlichen Untersuchung vorliegt²⁸⁾. Für die Auswahlprüfung im weiteren Sinne ist diese Forderung grundsätzlich nicht zu stellen. Die ärztliche Schweigepflicht verbietet dem untersuchenden Betriebsarzt, Einzelheiten über den Gesundheitszustand bekanntzugeben. Der genaue Befund lautet für den Ausbildungsleiter bzw. die Personalstelle oder den Psychologen nur auf "tauglich", "noch tauglich" oder "nicht tauglich". Dieser knappe Befund ist für die

28) Vgl. Huth. A.: "Handbuch psychologischer Eignungsuntersuchungen." Speyer 1953, S. 30

Prüfer nur insofern von Bedeutung, als die Nichttauglichen von der Auswahlprüfung ausgeschlossen werden. Umgekehrt ist aber auch für alle Bewerber, die in der Prüfung als ungeeignet befunden worden sind, die ärztliche Untersuchung hinfällig geworden. Es ist eine Kostenfrage bzw. eine Frage der Organisation, welche Auswahl zuerst durchzuführen ist, die Auswahlprüfung oder die ärztliche Einstellungsuntersuchung. Die Auswahl, die pro Kopf mehr Kosten verursacht, ist zweckmäßigerweise hintanzustellen, da sie nur noch die verringerte Anzahl der Bewerber trifft.

VI. Die Einführung der kaufmännischen Nachwuchskräfte in den Betrieb und die Unternehmensorganisation

1. Die Herstellung des persönlichen Kontaktes zum Betriebs- und Ausbildungsleiter und Schaffung einfacher Zuständigkeiten

Für den Jugendlichen ist die Betriebsgemeinschaft regelmäßig die erste Gemeinschaft, die ihn nach Elternhaus und Schule aufnimmt. In Familie und Schule wuchs er als Kind hinein, ohne sich Reflektionen darüber hinzugeben. Anders ist es beim Eintritt in die Berufsgemeinschaft. Der Lehrling ist in dem Alter, wo er das Hineingestelltwerden in eine Gemeinschaft nicht mehr als selbstverständlich hin nimmt, sondern seine Umgebung kritisch beurteilt und wertet, wo Sympathien und Antipathien zur Geltung und Auswirkung kommen ¹⁾. Zum erstenmal ist er nicht mit Blutsverwandten oder Gleichaltrigen zu einer Gemeinschaft zusammengefügt, sondern soll in einen Kreis fremder Menschen eintreten, die in Alter, Reife, Erfahrung und Vorbildung von ihm verschieden sind. Zudem ist das Aufgabengebiet und die Funktion dieser Gemeinschaft für ihn vollkommen fremd und, vor allem bei einem Großunternehmen, in keiner Weise zu übersehen.

Auf diese Behinderungen des Verständnisses für die Anforderungen der Situation und die Unklarheit über das, was ihn eigentlich erwartet, wird jeder Berufsneuling mit einer Selbstunsicherheit, d.h. mit einer Beunruhigung, die sich bis zur Aufgeregtheit steigern kann, reagieren ²⁾. Es ist deshalb notwendig, daß der Lehr-

1) Ähnlich Antony, E.: Die Erziehung zum Beruf. Darmstadt 1954, S. 56

2) Vgl. Andersen, H.J.: Arbeitsplatzbesetzung und -Auswahl. Forfa - Briefe zur arbeitspsychologischen Information, 8/1956, S. 281

ling gleich am ersten Tage seines Berufseintrittes eine Art Paten bekommt, der sich des Neuen ganz persönlich annimmt und ihn vertraut macht mit den Räumlichkeiten, der Organisationsform, der Führungshierarchie, der Betriebsgeschichte und den Notwendigkeiten der Berufsausbildung. Der Jugendliche bedarf dieses Betreuers aber auch, um sich aussprechen zu können und um jemanden zu haben, der ihn über auftretende Schwierigkeiten betrieblicher oder persönlicher Natur hinweghilft ³⁾. Diesen Paten oder Betreuer findet er in der Person des Ausbildungsleiters, je nach der Art und Größe der Organisation des Ausbildungswesens.

Der Ausbildungsleiter wird die Lehrlinge gleich am ersten Tage begrüßen und, soweit dies nicht schon bei der ersten Aussprache anlässlich der Bewerbung geschehen ist, die Brücke bauen, die jeder Lehrling in dem Wirbel der neuen Eindrücke braucht, um eine persönliche Führung und einen Rückhalt zu haben. Dieses Gefühl des Rückhaltes wird verstärkt, wenn die neueintretenden Lehrlinge gleich am ersten Tage vom Betriebsleiter empfangen und begrüßt werden. Die Unsicherheit wird ihnen dadurch weitgehend genommen. Sie fühlen sich nicht als Nummer in der Masse von Angestellten, sondern sind von der Betriebsleitung persönlich angesprochen. In den USA legt man auf diese Kontaktnahme zwischen Betriebsleitung und Nachwuchskraft besonderen Wert und sieht in einem alles durchdringenden, täglich fortschreitenden Vorgang der Kontaktbildung den Kernpunkt moderner Ausbildung ⁴⁾. Die gewisse Feierlichkeit, die trotz aller Freundlichkeit und Ungezwungenheit des Betriebs- und Aus-

3) Vgl. Korff, E.: "Betriebspsychologie". TFB Taschenbuch für den Betriebswirt 1956, Berlin - Stuttgart 1956, S. 61

4) Vgl. Bleicken, B.v.: Employee Training Handbook. New York, Chicago, 1953, S. 13

bildungsleiters in den Lehrlingen bei der ersten Gegenüberstellung entsteht, wird von vielen Unternehmungen durch einen besonderen Rahmen bewußt betont.

Die Führung und Betreuung des Lehrlings soll während der ganzen Ausbildungszeit beim Ausbildungsleiter liegen. Die Sammlung der persönlichen Leitungsfunktionen des Lehrlings in einer Hand hat einen besonderen tiefen Sinn, denn eine Spezialisierung und Aufteilung der Verantwortungsbereiche und Zuständigkeiten im personellen Sektor muß sich gerade auf den Jugendlichen, der von den einfachen personellen Zuständigkeiten des Elternhauses und der Schule in ein Großunternehmen eintritt, denkbar ungünstig auswirken. Er sieht sich einer Reihe von verschiedenen Personen und Stellen gegenüber, die sich auf speziellem Gebiet mit ihm befassen und die auf Teilgebieten weisungsbefugt sind, z.B. dem Ausbildungsleiter bzw. dem Betriebsleiter, dem Ausbildungsreferenten oder Lehrlingsbetreuer, dem Abteilungs- oder Gruppenleiter, dem Leiter der Lehrgemeinschaft oder Werkschule und dem Personalsachbearbeiter, der ihn verwaltungsmäßig betreut. Die Anonymität wird durch eine derartige Aufspaltung der Verantwortlichkeiten stärkstens gefördert, die persönlichen Bindungen verwischt und die Gefahr des Fremdgefühls und des Untertauchens erhöht.

Im Ausbildungswesen müssen deshalb möglichst klare und einfache Zuständigkeiten geschaffen werden. Von der ersten Fühlungnahme mit dem Bewerber, vom Einstellungsgespräch mit ihm und den Eltern bis zum Ende seiner Lehrzeit soll möglichst nur eine Person für dienstliche und persönliche Belange verantwortlich sein. Das Einstellungsgespräch beispielsweise und die anschließende Fühlungnahme mit dem Bewerber gibt regelmäßig so wertvolle Aufschlüsse über seine Persönlichkeit und die Verhältnisse seines Elternhauses, daß sie dem späteren pädagogischen Betreuer zu nützlich sein müssen, um sie an einen Sachbearbeiter abzugeben, der sie nicht verwerten kann. Auch für den Lehrling ist

es schädlich, wenn die anfänglichen persönlichen Bindungen gleich wieder abgerissen werden und er sich weitergereicht sieht.

Aus diesen Gesichtspunkten erscheint es als notwendig, daß die Auswahl der Lehrlinge, die Planung und Kontrolle der Ausbildung, die persönliche Betreuung und eventuell ein Teil des werkseigenen theoretischen Unterrichts in einer Hand vereint sind. In dieser Erkenntnis bauten verschiedene Großunternehmen ihre Ausbildungsabteilungen auf, z.B. der Mannesmann-Konzern und die AEG Berlin.

2. Die Sichtung der betriebsorganisatorischen Zusammenhänge

a) Einführungsvorträge und Betriebsführungen

Um die neueintretenden Lehrlinge mit dem Betriebszweck, der Betriebsorganisation, der historischen Entwicklung des Betriebes sowie mit anderen interessierenden Fragen, beispielsweise der Ausbildung, vertraut zu machen, greift man vielfach zu dem Mittel der Einführungsvorträge. Teilweise werden diese Vorträge gleich am ersten Berufstag angesetzt, z.T. auf die erste Ausbildungszeit verteilt.

Will man den Arbeitsbeginn eines neuen Lehrlingsjahrganges in eine menschlich ansprechende, feierliche Form kleiden, so kann man den ersten einführenden Vortrag in diesem Rahmen abwickeln. Im Hüttenwerk Oberhausen versammeln sich am Eintrittstage alle neueingestellten und alle bereits vorher tätig gewesenen Lehrlinge und Anlernlinge, von den Neueintretenden auch die Eltern, in einem geeigneten Raum, bevor die Aufteilung auf die Büros und Dienststellen vorgenommen wird. Anwesend sind ferner Vertreter der Werksleitung, möglichst der Arbeitsdirektor, die Abteilungsleiter und nicht zuletzt die Betriebsräte. Die Einführungsfeier wird mit einem Vortrag über die Entstehung, die Entwicklung und die Bedeutung des Unternehmens, seine Produktionszweige, über den Ausbildungsverlauf usw. begonnen. Anschließend spricht ein ausgelernter Lehrling oder Anlernling über seine Erfahrungen und gibt aus seiner Perspektive Empfehlungen. Schließlich richtet ein Vertreter des Betriebsrates einige Worte an die Versammelten. Bei dieser Gelegenheit werden die Lehrverträge persönlich und einzeln ausgehändigt¹⁾.

Die AEG begeht den Tag des Berufseintritts ihrer Lehrlinge mit einer ähnlichen Feierstunde²⁾. Die Lehrlinge werden gemeinsam mit ihren Eltern eingeladen. In der Einstellungsfeier werden die Neueintretenden durch eine Ansprache eines

1) Vgl. Pehmler, a.a.O., S. 285

2) Vgl. AEG Ausbildungsrichtlinien, S. 3

Vertreter der Geschäftsführung in die Belegschaft der AEG aufgenommen. Ermahnende Worte und Wünsche werden ihnen von einem Vertreter des Betriebsrates und vom Betriebsjugendsprecher mit auf den Weg gegeben. Auch die Eltern werden gebeten, ihrerseits an der Ausbildung und Erziehung mitzuhelfen. Soweit es ohne Störung des Betriebes möglich ist, sollen auch den Eltern an diesem Tage die Ausbildungsstätten gezeigt werden, um ihr Interesse an der Ausbildung ihres Jungen von vornherein zu wecken und ihnen eine Vorstellung von den Ausbildungsmöglichkeiten zu geben.

In vielen Betrieben wird am ersten Berufstage für die Lehrlinge eine Betriebsführung veranstaltet. So wurde an Hand einer Befragung des "Emnid-Institutes für Meinungsforschung" ermittelt, daß 47,6 % der Lehrlinge am ersten Tage eine Aussprache mit anschließender Betriebsführung erlebten³⁾. Diese Besichtigungen des Betriebes und Demonstrationen am Ort des Geschehens sind ein ausgezeichnetes Mittel, dem Neuling einen Gesamteindruck und eine plastische Vorstellung vom Betriebsgeschehen, von der Ausdehnung des Betriebes und von den verschiedenen betrieblichen Funktionen zu geben, die zu erfüllen sind. Auf diese Weise können Einführungsvorträge zum Erlebnis werden. Die Führung hat darüber hinaus die Aufgabe, von vornherein eine Gesamtchau des Betriebes zu ermöglichen, die dem kaufmännischen Lehrling später kaum mehr geboten wird. Denn während seiner Ausbildung und während seiner späteren Tätigkeit wird er, besonders im Großunternehmen, nur mit Teilbereichen zu tun haben.

Vorträge und Betriebsbesichtigungen sind nur dann von besonderem Wert, wenn sie dem Neuling und wirtschaftlich noch nicht Vorgebildeten den Betrieb in Form eines vereinfachten Lehrmodelles erläutern. Aufbau, Organisation und

3) Vgl. Braken, v.: "Die deutsche Jugend von 1953 im Spiegel der Meinungsforschung." Informationen über das berufliche Bildungswesen, 68/1954, S. 11

Funktion können mit graphischen Darstellungen in Form von Farbtafeln, Lichtbildern bzw. Dias, durch Film oder an Hand von Modellen anschaulich gezeigt und verständlich gemacht werden. Die Darlegungen müssen plastisch, vereinfacht und anschaulich gehalten, auf die Praxis zugeschnitten und mit Beispielen gewürzt sein. Theorie ist so wenig wie möglich einzubauen.

Einführungsvorträge dieser Art, die nach einer Gesamtschau auf charakteristische Teilbereiche eingehen können, werden am besten, je nach Art und Größe des Unternehmens, zwei bis drei Wochen lang täglich in den Morgenstunden angesetzt. Zu dieser Tageszeit ist die Aufnahmefähigkeit und Aufmerksamkeit der Zuhörer am größten. Englische Firmen errichteten für jugendliche Neueintretende eine acht- oder vierzehntägige Einführungsschule (initiation school) zum Bekanntmachung mit dem Unternehmen, seiner Betriebsarbeit, seiner Werkstoffe und seiner Stellung im Wirtschaftsleben⁴⁾. Diese englische Form ist für deutsche Lehrverhältnisse jedoch nicht zweckmäßig, da sie über die Eingangsorientierung weit hinausgeht und in den Bereich der Berufs- oder Werk-schule eindringt.

Es ist sinnvoll, wenn bei den Einführungsvorträgen der Ausbildungsleiter selbst referiert oder aber die Vorträge, die von Abteilungsleitern gehalten werden, auf ihre pädagogische Gestaltung hin mit diesen bespricht. Bei den Vorträgen wird gleichzeitig der persönliche Kontakt des Neulings zu den leitenden Herren hergestellt⁵⁾.

Wenn möglich, sollte man die Lehrlinge auch auf das Dach des Verwaltungsgebäudes oder einen nahegelegenen Hügel führen, um ihnen aus der Vogelschau einen Überblick und eine Orientierungsmöglichkeit zu geben.

4) Vgl. Geck, L.H.A.: Soziale Betriebsführung. Essen 1953, S.213 ff.

5) Vgl. auch Kern: "Orientierung im neuen Beruf." Der Ausbilder, 4/1957, S. 41

b) Einführungsschriften

Neben Einführungsvorträgen und Betriebsbesichtigungen wird den neueintretenden Lehrlingen das Vertrautwerden mit der neuen Umgebung und den betrieblichen Gegebenheiten im Großunternehmen regelmäßig durch Einführungsschriften erleichtert. Diese Schriften, die teilweise erst nach Ablauf der Probezeit überreicht werden, gehen in ihrer Aufgabenstellung meistens über die grobe Erstorientierung des Einführungsvortrages hinaus und geben neben einem Überblick über die organisatorischen, wirtschaftlichen und menschlichen Zusammenhänge zugleich praktische Hinweise, die helfen, sich rasch mit den Einrichtungen der sozialen und personellen Betreuung, wie auch mit Rechten und Pflichten vertraut zu machen. Auch für die Eltern können diese Schriften ein aufschlußreiches Orientierungsmittel sein. Diese Einführungsschriften werden übrigens nicht nur an Lehrlinge, sondern in gleicher Weise an alle neueintretenden Belegschaftsmitglieder verteilt.

Für die Einführungsschriften sind verschiedene Formen möglich. Die Ernest Turner Group (Mittelengland) hält beispielsweise einen vom Betriebsrat gebilligten "Brief an einen neuen Arbeitnehmer" bereit, der die Personal- und Sozialpolitik des Unternehmens in Einzelheiten schildert⁶⁾. Dieser Form steht die "Betriebsordnung" gegenüber, die ausgesprochen sachlich und nüchtern die Grundsätze des Arbeitsverhältnisses enthält. In Amerika erscheint diese Form als "rule book". Die Betriebsordnung wird aber vielfach nur zusätzlich zu einer Einführungsschrift überreicht, die als Handbuch gestaltet ist. Diese Form des Handbuches ist allgemein verbreitet. Die Bezeichnungen der Bücher sind unterschiedlich und lauten: Einführungsheft, Einführungsbroschüre, Betriebshandbuch, Betriebsfibel, Wegweiser, Leitfaden usw.

6) Vgl. Geck, a.a.O., S. 213

Vielfach haben ihre Namen symbolische Bedeutung, z.B.: "Der Kompaß" (Leitfaden für die Mitarbeiter der Firma Niehues & Dütting, Nordhorn), "Unser Werk" (Einführungsschrift der Maschinenfabrik Burckhardt AG, Basel), "Das Haus Siemens". Manchmal wenden sie sich mit einer Frage oder einem Gruß an den Neuling: "Wer sind wir?" (Einführungsbüchlein der Klepperwerke, Rosenheim), "Was ist Bosch?", "Willkommen bei Kalle!".

Für die Gestaltung der Einführungsschriften gibt es kein Idealrezept, aber es gibt Grundsätze, die eingehalten werden sollten. Die Einführungsschrift "soll mit flüssiger Feder geschrieben sein und den Leser persönlich ansprechen. Sie wird um so lieber und leichter gelesen, je anschaulicher sie dem Leser durch Fotos, lustige Zeichnungen und übersichtliche Graphiken das Wissenswerte vermittelt; kurzum, sie soll jedem verständlich sein⁷⁾". Auch wenn ein betont seriöser Firmenstil humorvolle Darstellungen vermeidet, kann die Auflockerung des Textes und werbliche Gesamtgestaltung Interesse wecken und zum Lesen anregen⁸⁾.

Bei der Gestaltung der äußeren Form ist ein kleineres Format vorzuziehen, z.B. das Format Din A 5. Als Einband wird man zweckmäßigerweise feste Pappe, evtl. Leinwandpappe nehmen, damit der Charakter des Broschüren- und Prospekthaften vermieden wird.

Der Inhalt kann in knapper Form einige Daten über die Entwicklung des Unternehmens mit einigen Fotos aus dem Firmenarchiv bringen, Bilder des Inhabers oder der Vorstände mit kurzem Kommentar, einen Gang durch die Produktion. Wichtig ist: Keine Fremdwörter, möglichst keine technischen Fachwörter, aber viele Bilder, evtl. leicht verständliche Schemazeichnungen. Ein Überblick über die Erzeugnisse und

7) Fehlaue: "Die Einführungsschrift hilft dem neuen Mitarbeiter." Forfa-Briefe zur arbeitspsychologischen Information, XI/1954, S. 458

8) Vgl. "Das Haus Siemens." Siemens & Halske AG, Siemens-Schuckertwerke AG, Berlin-München-Erlangen, o.J.

die Vertriebsorganisation, einige Kurven über die wirtschaftliche und personelle Entwicklung schließen den allgemeininformierenden Teil der Einführungsschrift ab. Nun können in noch weiter aufgelockerter Form Angaben über Gesundheitswesen, Wohnungsfragen, Sportgruppen usw. folgen⁹⁾. Angaben über Rechte und Pflichten des Arbeitnehmers, Urlaubs- und Weihnachtsgeldregelungen, Betriebsrat, Beschwerdeweg und Fahrkartenzuschüsse etc. gehören ebenfalls in das Einführungshandbuch.

Diese Einführungsschriften machen die Einführungsvorträge und Betriebsführungen nicht überflüssig. Während bei Vortrag und Führung die persönliche Kontaktnahme und das Vertrautwerden mit Räumen und Atmosphäre des Betriebes und des Unternehmens erfolgt, geben die Handbücher die Möglichkeit, das flüchtige Wort noch einmal aufzufrischen und sich in Ruhe oder wann immer es geht über Dinge zu orientieren, die entweder nicht Inhalt der Vorträge sind oder die in der Fülle des Vorgetragenen untergegangen waren. Die sorgfältige und geschmackvolle Ausstattung des Buches, das der Lehrling als Geschenk erhält, gibt ihm zugleich das Gefühl einer Wertschätzung und kann ihm Ansporn sein.

9). Vgl. "Der Kompaß". Leitfaden für die Mitarbeiter der Fa. Niehues & Dütting, Nordhorn, o.J.

3. Die Gruppenbildung der neueingestellten Nachwuchskräfte als Mittel zur Überwindung der Fremdheit

Wo Menschen ein gemeinsames Ziel erstreben oder gemeinsame Berührungspunkte haben, schließen sie sich regelmäßig zu einer Gruppe zusammen. Diese Tendenz des Zusammenschlusses entspringt einem tiefen menschlichen Bedürfnis, das um so stärker zum Ausdruck kommt, je unsicherer der Einzelne ist.

Die Sozialpsychologie hat die Bedeutung der Gruppe für den inneren Aufbau des Betriebes und Unternehmens längst erkannt und bemüht sich, durch Förderung der natürlichen Gruppenbildung eine innere Verflechtung und Festigung der Arbeitsgemeinschaft zu erzielen. Man versucht dadurch zugleich der Vermassung entgegenzuwirken, indem man im Aufbau der Betriebsgemeinschaft den Menschen und seine Entfaltung in den Vordergrund stellt¹⁾.

Der Charakter einer Gruppe hängt von der Art und Weise ab, in der die Mitglieder miteinander verbunden sind. Tönnies hat in der Literatur als erster auf die zwei Grundformen dieser Verbundenheit hingewiesen²⁾. Er charakterisiert sie als "Gemeinschaft" und "Gesellschaft". Während die Gemeinschaft eine mehr gefühlsbetonte Verbindung darstellt, die unter anderem durch gemeinsame Arbeit, gemeinsame Erlebnisse usw. entsteht, ist die Gesellschaft ein äußerlich zusammengehaltenes, mehr mechanisches Gebilde, das wesentlich durch die Zielrichtung bestimmt ist. Die Menschen bleiben dabei ohne gegenseitige innere Anteilnahme.

Durch den natürlichen Hang zur Gruppenbildung und zur Gemeinschaftsformung fällt es Menschen, die in eine neue Umgebung eintreten, leichter, mit Gleichgesinnten Kontakt aufzunehmen, Meinungen und Erfahrungen auszutauschen, einander weiterzuhelfen, mit anderen Worten, heimisch zu werden.

1) Vgl. Carrard, A.: Praktische Einführung in Probleme der Arbeitspsychologie. Zürich 1949, S. 238

2) Tönnies, F.: Gemeinschaft und Gesellschaft. Berlin 1920

Es ist deshalb beinahe eine selbstverständliche Aufgabe des Ausbildungsleiters eines Unternehmen, am gleichen Standort den neueintretenden Lehrlingen bereits bei Beginn ihrer Lehrzeit Gelegenheiten zu geben, sich untereinander, d.h. innerhalb der Gruppe, kennenzulernen und zu einer echten Gemeinschaft zusammenzuwachsen. Vor allem in den ersten Tagen sind die Lehrlinge durch gemeinsame Veranstaltungen immer wieder zusammenzuführen. Von dieser Seite gesehen erhalten die in den ersten acht bis vierzehn Tagen anzusetzenden Einführungsvorträge eine neue Bedeutung. Die Gruppenbildung und Verwurzelung der Neulinge im Betrieb wird besonders gefördert, wenn die Ausbildung in der Lehrwerkstatt an den Anfang der kaufmännischen Lehrzeit gestellt wird. Das tägliche Beisammensein an der Werkbank, die gleiche Aufgabenstellung und die gleichen Nöte führen die Neulinge sehr bald zusammen. Die formale Gruppe oder, nach Gardner ³⁾, die "formal organization", die äußerlich sichtbar und nach Zweckmäßigkeitsgründen geordnet ist, wird dabei durch die "informal organization", d.h. durch Kameradschaft und Freundschaft zwischen den Gruppenmitgliedern ergänzt und vervollkommen. Eine ähnliche Wirkung kann die Klassengemeinschaft in der Werkschule oder Lehrgemeinschaft ausüben, viel stärker als in der Berufsschule, wo eine überbetriebliche Zersplitterung der Sympathien und Freundschaften die Folge sein kann.

Eine besondere Förderung der Gruppenbildung ist dann zu erreichen, wenn die Neulinge mit Selbstverwaltungs- oder Gestaltungsaufgaben betraut werden. Homans ⁴⁾ erklärt, daß der Bestand eines Sozialgebildes drei Verhaltensweisen der Mitglieder voraussetzt: "Activity", "interaction" und "sentiment". Damit soll gesagt werden, daß von einer Gruppe nur dann gesprochen werden kann, wenn die Zugehörigen ihre Gruppenmitgliedschaft durch Tätigsein beweisen, miteinander zusammenarbeiten und dabei durch gefühlsmäßige bzw. irrationale Kräfte irgendwelcher Art verbunden sind. Daß besonders

3) Gardner: "The factory as a social system" in Whyte, W.F.: Industry and Society, New York 1946, S. 5 - 7

4) Homans, C.: The human group. London 1951, S. 34 ff.

das dritte Element in der scheinbar rein rational bestimmten Welt des Betriebes eine entscheidende Rolle spielt, beweisen die von 1927 bis 1932 durchgeführten Untersuchungen in den Chicagoer Hawthorne Werken der Western Electric Company, die in ihren Ergebnissen mit denen entsprechender Untersuchungen in England, Frankreich und Deutschland übereinstimmen⁵⁾. Die positive Aktivität innerhalb der Gruppe und der Gruppe als Ganzes hat zudem die Vorteile echter Persönlichkeitsbildung und Entfaltung der Anlagen des einzelnen. Eine natürliche Auslese wird Begabungen zutage fördern und den oder die Gruppensprecher sichtbar machen.

Auch bei der Aufteilung der Lehrlinge auf die einzelnen Abteilungen kann der Gruppengedanke mitsprechen. Die Lehrlinge können zu zweit, zu dritt oder zu viert durch die Abteilungen geschleust werden, wobei die Gruppierung zwischendurch geändert werden kann. Maßgebend dafür sind u.a. Raumverhältnisse, Arbeitsanfall und personelle Besetzung, d.h. die Ausbildungskapazität der Abteilungen.

5) Vgl. Abraham, K.: Der Betrieb als Erziehungsfaktor. Köln-Braunsfeld 1953, S. 24

Ferner: Roethlisberger, F.J.: Management and morale, Cambridge Mass. 1942, S. 33 ff. ("Industrie as system of sentiments")

Die Unterweisung des kaufmännischen Nachwuchses im Betrieb

1. Methodische Probleme der Unterweisung im Betrieb

Unterricht und Unterweisung sind zu unterscheiden, obwohl beide einen natürlichen Lehrvorgang gemeinsam haben. Das Lernen beim Unterricht zielt auf ein Erkennen hin, das Lernen beim Unterweisungsprozeß ist auf "das Beherrschen einer Fertigkeit¹⁾" gerichtet. Die Methodik des Unterweisens, die das Erlernen einer Fertigkeit oder Technik erreichen will, greift dabei sehr oft vorwiegend in einen physischen Lernprozeß ein, im Gegensatz zum Unterrichten, das einen überwiegend psychischen Lernprozeß berücksichtigen muß. Für die klare Begriffsbildung ist die Tatsache unerheblich, daß auch die Unterweisung Erkenntnisse vermittelt und der Unterricht auch physische Fertigkeiten vermitteln kann.

Bei der kaufmännischen Berufsbildung im Betrieb wird, abgesehen vom theoretischen Unterricht in einer Werk-
schule, einmal die Vermittlung von Fertigkeiten, nämlich die büromäßige Abwicklung von Vorgängen, ein andermal die Vermittlung von Kenntnissen im Vordergrund stehen. Das Wissen um die kaufmännischen Vorgänge, das Verstehen der vorzunehmenden Funktionen, die kaufmännische Beurteilung einer Situation und die Fähigkeit, nach sachgemäßer Einsicht zu entscheiden, sind Voraussetzung für die technische Abwicklung kaufmannischer Aufgaben. Die Vermittlung von Wissen und Erkenntnissen wird deshalb bei der kaufmännischen Berufsbildung eine weitaus größere Rolle spielen, als bei der gewerblichen Ausbildung. Durch die sachliche Aufteilung in theoretische und praktische Berufsbildung wird jedoch die Kenntnisvermittlung weitgehend in die Berufs-, Fach- oder Werkschule verlegt

1) Schlieper, F.: "Überbetriebliche Ausbildungsstätten in Industrie, Handwerk und Handel." Veröffentlichungen des Deutschen Verbandes für das kaufmännische Bildungswesen, Bd. 82, Braunschweig 1952, S. 103

und die Anwendung des theoretischen Wissens in der Praxis der betrieblichen Unterweisung übertragen. Wenn bei der kaufmännischen Berufsbildung auch kaum von einem physischen Lernprozeß gesprochen werden kann, mit Ausnahme der eingeschlossenen Werkstattausbildung oder der Bedienung einfacher Büromaschinen, deren Handhabung zum großen Teil außerhalb des Betriebes erlernt wird, so ist doch der Begriff Unterweisung für die praktische Ausbildung im Betrieb im Gegensatz zur Unterrichtung in der Schule angebracht. Die Wissensvermittlung in der Schule und die Vermittlung von Fertigkeiten im Betrieb erfordern ein unterschiedliches methodisches Vorgehen und sind verschieden im Charakter. Eine klare Abgrenzung der Begriffe erleichtert zudem die Förderung der Aufgabenteilung zwischen Betrieb und Berufs- oder Werkschule und dient damit einer exakten und umfassenden Berufsbildung.

Der begrifflichen Unterscheidung von Unterweisung und Unterrichtung kann man letztlich nicht entgehen, auch wenn man eine Umschreibung, etwa mit dem Begriff "Schulung", versucht. Bei näherer Erläuterung dieses Begriffes muß zu einem der beiden Grundbegriffe zurückgekehrt werden²⁾.

Die Methodik der betrieblichen Unterweisung, des Lehrens von Fertigkeiten am Arbeitsplatz, setzt vor allem eine andere Grundhaltung der Lehrlinge voraus als der Schulunterricht gewöhnlich von Schülern erwartet. Die Ausbildungssituation des Betriebes kann nur dann fruchtbar werden, wenn der Jugendliche seine passive Schulhaltung aufgibt und eine aktive, erarbeitende, zugreifende Haltung einnimmt. In der

2) Geck, A.: Soziale Betriebsführung, Essen 1953, erläutert auf S. 233 den Begriff wie folgt: "Der Schulung obliegt vorzüglich die grundsätzliche und praktische Unterweisung für den handwerklich-technischen und wirtschaftlichen - sowohl den betriebswirtschaftlichen als den menschenökonomischen - Vollzug von Arbeitsvorgängen im Hinblick auf die Meisterung der Werkzeuge und Maschinen sowie in Verbindung mit einem möglichst umfassenden Berufswissen, in anderen Worten, die Förderung von Arbeitsfertigkeiten und die Vermittlung von Berufskenntnissen."

herkömmlichen Lernschule ist der Lernende in die Haltung der Entgegennehmenden gedrängt. Der Lehrer achtet auf eine straffe Führung der Schüler, beaufsichtigt, kontrolliert, übt einen disziplinarischen Zwang aus. Die Schule wird vom Schüler grundsätzlich als Zwang empfunden. Er ist entrüstet, wenn etwas von ihm verlangt wird, was noch nicht vorgetragen wurde. Mehr zu tun, als verlangt wird, gilt als Strebertum. Verbotene Hilfen in Anspruch zu nehmen, gilt als eine Art Kavalliersdelikt.

Die betriebliche Situation ist ganz anders. Die Lernenden haben es nicht mit hauptberuflichen Lehrern zu tun, die ihre ganze Arbeitszeit für ihre Unterrichtung aufwenden, sondern mit Angestellten, die mit anderen Aufgaben voll beschäftigt sind. Für eine eingehende Unterweisung des Lehrlings können sie sich aus Zeitmangel oft nur sehr schwer von ihrer Arbeit lösen. Will der Lehrling viel sehen und lernen, muß er deshalb grundsätzlich viel Interesse und eine aktive Haltung zeigen, Fragen stellen, seine Hilfe anbieten, sich selbst für Dinge interessieren, die ihm nicht gezeigt wurden und sich um die Zusammenhänge der Teilaufgaben bemühen. Die Umstellung des jungen Mannes muß auf Selbstförderung und sichtbar werdenden Willen zur Selbstbildung hinzielen.

In den USA muß dem Berufsneuling diese Haltung nicht erst anerzogen werden. Der junge Amerikaner, ganz gleich ob er ein highschool graduate ist oder ein college absolviert hat, bringt bei seinem Berufseintritt eine ganz andere Mentalität, ein anderes Auftreten, einen anderen common sense mit, als der deutsche Berufsneuling. Das liegt zum großen Teil an der Schulerziehung, die vorausging. Wichtig ist jedoch, daß er mit seinem Selbstbewußtsein zugleich den Willen verbindet, von Anfang an überzeugend nachzuweisen, daß er der richtige Mann ist und seine Konkurrenten nicht zu scheuen braucht. Er bringt also die Zugriffshaltung bereits mit.

Aber auch die Haltung der Unternehmensleitung gegenüber dem trainee, dem Auszubildenden, ist von der in deutschen Unternehmen oft noch anzutreffenden Einstellungen grundsätzlich verschieden. Während man hier den Lehrling vielfach als Unmündigen behandelt und immer wieder auf sein Nichtwissen und Nichtkönnen hinweist, damit sein Selbstbewußtsein und seinen Unternehmungsgeist dämpft, ist es für die Ausbildung in Amerika typisch, daß man den Neuling fühlen läßt, er sei der großartige Mensch, auf den man gerade gewartet hat. Man ermutigt ihn damit und spornt ihn zugleich an. Er wird alles tun, zu beweisen, daß er dieser fabelhafte Bursche ist, für den man ihn hält. Diese Einschätzung des apprentice drückt sich auch in der Bezahlung aus. Der Mindeststundenlohn ist für Lehrlinge allgemein auf 75 Cent festgesetzt und wird häufig schon bei Ausbildungsbeginn überschritten, im Laufe der Ausbildungszeit ständig erhöht ³⁾. Für einen auszubildenden Kaufmann dürfte das feste Gehalt nicht unter 45 Dollar liegen, meist liegt es darüber.

Wenn diese Bezahlung für deutsche Verhältnisse auch unnachahmbar hoch ist, sollte doch etwas von der psychologischen Einstellung in der Berufsbildung und Berufserziehung des deutschen Kaufmanns zu finden sein. Das gilt vor allem für Großunternehmen mit weltweiten Geschäftsverbindungen und reiferen Menschen als Lehrlinge, wie es ausgesuchte Abiturienten sind.

Von dieser Vorbetrachtung ausgehend ist der Schluß auf die Methode der betrieblichen Unterweisung nicht schwer. Der Lehrling soll nach entsprechender Einweisung jeweils voll und ganz in den Geschäftsbetrieb und Arbeitsbereich der Abteilung, in die er nach einem gut durchdachten Ausbildungsplan eingewiesen wird, eingesetzt werden. Je mehr er mit selbständigen Arbeiten betraut wird, umso mehr wird er lernen und leisten können, umso mehr werden auch sein Selbstbewußtsein und sein Bildungseifer wachsen. Er wird sich für vollgenommen wissen und wird seinen Ehrgeiz darein setzen, mit seiner Leistung den älteren

3) Vgl. "Die Stellung des 'apprentice' in Handwerk und Großbetrieb." Amerikadienst, New York, 11.8.1954

Ferner: "Lehrling in der US-Industrie." Industriekurier Nr.126 v. 21.8.1954

Arbeitskameraden ebenbürtig zu sein. Bei Bewährung können die Schwierigkeitsgrade der übertragenen Arbeiten gesteigert werden. Besonders befähigte Lehrlinge können auch auf eine Messe oder Ausstellung zur Vertretung und Repräsentation ihrer Firma, natürlich in entsprechend beschränktem Ausmaß, mitgesandt werden. Der psychologische Gewinn dieses Vertrauensbeweises ist regelmäßig besonders groß.

Ein unverzeilicher Fehler ist es, den Lehrling in der jeweiligen Abteilung nur als theoretisch zu Informierenden zu betrachten, ihn überall nur zusehen zu lassen und ihn verschiedenes über den Arbeitsablauf in der Abteilung zu erzählen, ohne ihn selbständig mitarbeiten zu lassen. Damit wäre das Gegenteil von dem anzustrebenden Ziel erreicht. Der Lehrling wäre wieder in die passive Haltung des nur Empfangenden zurückgedrängt. Vieles würde an ihn vorübergehen, ohne daß er in aktivem Zugriff versuchen würde, die Dinge und Zusammenhänge zu durchdringen und zu verstehen. Er würde sich vom Arbeitsbetrieb ausgeschlossen fühlen. Sein Selbstwertgefühl könnte nicht die Entfaltung finden, die zu einer betrieblichen Mündigkeit notwendig ist.

Trotz des arbeitsmäßigen Einsatzes des Lehrlings in der Abteilung soll es nicht so sein, daß der Auszubildende an einem Arbeitsplatz hängen bleibt und ihm dadurch die Vielseitigkeit des Funktionszusammenhanges innerhalb der Abteilung verschlossen ist. Er soll vielmehr nacheinander den verschiedenen Sachbearbeitern zur Assistenz oder auch zur Vertretung zugeordnet werden, damit er alle Aufgabengebiete kennenlernt und den Überblick über das Zusammenwirken der Teilaufgaben gewinnt.

Diese gelenkte oder methodische Unterweisung, die nach einem Ausbildungsprogramm, beinhaltend den betrieblichen Durchlaufplan, den Abteilungsdurchlaufplan und den Versetzungsplan zwischen zwei oder mehreren Betrieben, vor sich geht, wird von einer mehr regellosen Unterweisung begleitet, wie sie

in jeder Fabrik und jedem Geschäftsbetrieb existiert. Dazu trägt, je nach Gelegenheit und Umständen, jedes Mitglied des Betriebes mit seinen Fähigkeiten, Ideen, Überzeugungen, Ansichten, Erfahrungen und gereiftem Urteil bei. Dieser mehr oder weniger unwillkürliche Austausch ist ein allgemein anerkannter Bestandteil der Ausbildung. Damit ist jedes Mitglied bzw. jeder Stellvertreter der Leitung kraft seiner Stellung ein Ausbilder. Diese Tatsache zeigt, daß ein erfolgversprechendes Ausbildungsprogramm in all seinen Phasen, ob nun methodisch oder unwillkürlich, eine absolute Einigkeit aller Lehrenden und Leitenden in Hinsicht auf die Grundzüge der geschäftlichen und verwaltungstechnischen Ausrichtung erfordert. Die Vermittlung der Ausbildung muß mehr ein allumfassender Vorgang als nur eine getrennte und begrenzte Lehrfunktion sein⁴⁾." In dieser Hinsicht ist die Unterweisung einer methodischen Führung und Kontrolle durch die Ausbildungsleitung entzogen. Umso mehr wird die Selbsttätigkeit des Lehrlings notwendig sein, um diese Möglichkeiten anschaulicher Information zu nützen. "Diese Anschauung hat - und dies ist im wahrsten Sinne des Wortes gesprochen - Tatsacharakter⁵⁾."

Für eine methodische Unterweisung im Betrieb ist es notwendig, den vielseitigen und komplexen Lehrberuf "Industriekaufmann" unter Berücksichtigung des Berufsbildes und Berufsbildungsplanes in einzelne Fertigkeiten zu zerlegen. Durch die weitgehende Arbeitsteilung im industriellen Großunternehmen ist die Aufteilung der wesentlichen Funktionen und Fertigkeiten durch die Abteilungs- und Dienststellengliederung gegeben. Durch die Planung einer sinnvollen Abteilungsfolge bei der Information, fortschreitend "vom Einfachen zum Schweren⁶⁾" ist die Zerlegung in einzelne Arbeitsgebiete und ihre methodische Aufeinanderfolge gesichert. In den Abteilungen und

4) Bleicken, v., a.a.O., S. 14

5) Urbschat, F.: "Die Stellung der Wirtschaftspädagogik in der Erziehungswissenschaft." Wirtschaft und Erziehung 12/1956, S. 769

6) Berufsbildungsplan für den Lehrberuf "Industriekaufmann". Entwurf. Bonn, 3.8.1955, S. 3

Arbeitsgruppen hat dann die weitere Aufteilung in einzelne Arbeiten als kleinste lehrbare Einheiten zu erfolgen. Die Beherrschung dieser Teilarbeiten fügt sich allmählich zum Beherrschen ganzer Arbeitsbereiche und schließlich des gesamten Tätigkeitsbereiches eines Industriekaufmanns zusammen.

Bei der Unterweisung des Lehrlings sind bestimmte methodische Gesetzmäßigkeiten zu berücksichtigen. So soll darauf geachtet werden, nicht einen großen Komplex von lehrbaren Einheiten auf einmal beibringen zu wollen, vielmehr die Tätigkeit in logischer Reihenfolge in einzelne Einheiten zu zerlegen. Nicht jeder gute Fachmann hat zugleich die pädagogischen Fähigkeiten zu einer methodisch richtigen Darstellung. Die Ausbildungsleitung sollte dieser Tatsache Rechnung tragen und für jede Ausbildungsabteilung neben dem Abteilungsleiter und zu dessen Vertretung einen pädagogisch befähigten Mitarbeiter mit der Einführung und Betreuung der Lehrlinge, die dieser Abteilung zugewiesen werden, beauftragen.

Für das Vorgehen bei der Unterweisung haben sich verschiedene "Vierstufenmethoden" in der Praxis bewährt. Krause⁷⁾ schlägt folgendes System vor:

1. Stufe: Zeigen und Erklären (des Unterweisers),
Kennenlernen (des Lehrlings);
2. Stufe: Vormachen (des Unterweisers);
3. Stufe: Selbstprobieren. (des Lehrlings);
4. Stufe: Übung.

Die Übung schließt den eigentlichen Vorgang des Unterweisens ab und führt über verschiedene Grade der Fertigkeit bis zum vollständigen Beherrschen des Arbeitsablaufes. Remberg⁸⁾ unterteilt die Fertigungsgrade wie folgt:

1. Wissen (wie sich der Arbeitsvorgang abspielt. Durch Anschauung und praktische Erfahrung zu erwerben.)
2. Anwenden (des Wissens zur Leistung einer brauchbaren Arbeit.)
3. Können (gütemäßig einwandfreies Arbeitszeugnis bei angemessener Zeit.)

7) Krause, E.: Industrielle Berufsausbildung. Stuttgart 1955, S. 129 ff.

8) Remberg, H.: "Die Bedeutung der Fertigungsgrade für die betriebliche Ausbildung." Archiv für Berufsbildung, Heft 4, August 1951, S. 93

Nach dem Kriege wurde eine vierstufige Unterweisungsmethode in der deutschen Wirtschaft bekannt, die als TWI-System (Training Within Industry) in den USA entstanden und dort besonders während der Kriegsjahre gefördert worden ist. Der Stuttgarter Arbeitskreis TWI hatte sich der Verbreitung dieses Gedankenguts angenommen. Nach der Auflösung dieses Vereins im Jahre 1955 wurden die Erfahrungen und die Aufgabe der Weiterführung vom REFA-Verband übernommen⁹⁾. In diesem System werden feste Regeln für die Ausführung eines Arbeitsganges vermittelt, die pädagogische und psychologische Erfahrungen berücksichtigen. Die Stufenfolge der TWI-Mitarbeiterunterweisung ist in Kurzfassung folgende:

1. Stufe: Vorbereitung des Arbeitenden, Befangenheit nehmen, Vorkenntnisse feststellen, Interesse wecken.
2. Stufe: Vorführung durch den Unterweisenden, Erklärung des Arbeitsganges, Zerlegen in Teilvorgänge, Betonung der Kernpunkte.
3. Stufe: Ausführung durch den Lernenden mit Hilfestellung durch den Unterweisenden.
4. Stufe: Selbständige Ausführung, Kontrolle durch den Unterweisenden.

In der Schweiz hat man sich ebenfalls eingehend mit der methodischen Gestaltung einer Unterweisung befaßt. Besonders Carrard, Silberer und Suter arbeiteten auf diesem Gebiete. Die von Carrard¹⁰⁾ aufgestellten Regeln sind:

1. Konkret und anschaulich erleben lassen.
2. Nur e i n e neue Sache auf einmal zeigen.
3. Darüber schlafen lassen.
4. Keine falsche Gewöhnung aufkommen lassen und das richtig Erfaßte bis zur automatischen Beherrschung weiterüben.
5. Durch genügende Abwechslung die Konzentration nicht erlahmen lassen.
6. Durch genaue Kenntnisse der einzelnen Lehrlinge und jeweiliges Zeigen des nächsten Zieles das Interesse stets wachhalten.

9) Vgl. Goossens, F.: Das Handbuch der Personalführung. München 1955, S. 371

Ferner: Krause, a.a.O., S. 134/135

10) Carrard, A.: Praktische Einführung in Probleme der Arbeitspsychologie. Zürich 1949, S. 175 ff.

Bei Erarbeitung dieser methodischen Regeln hat man sich eindeutig von der Unterweisung an einem Werkzeug oder einer Maschine leiten lassen. Die handwerkliche und gewerbliche industrielle Ausbildung stand im Vordergrund. Die Unterweisung in kaufmännischer, büromäßiger Tätigkeit ist grundsätzlich anders gelagert und wird sich mehr auf eine wissensmäßige Instruktion, weniger auf eine Fingerfertigkeit und Fähigkeit in der Bedienung von mechanischen Arbeitshilfen richten müssen. Auch werden bei den anfallenden Teilarbeiten innerhalb einer Abteilung vielfach zusammengesetzte Funktionen zu erfüllen sein.

Die Unterweisung wird also vom Verstehen des Vorganges ausgehen müssen. Die erste Phase des methodischen Vorgehens wird deshalb die Erläuterung der Aufgabe und ihres Zusammenhanges mit den übrigen kaufmännischen Tätigkeiten sein, die durch die formularmäßige, belegmäßige oder durch schriftliche und mündliche Verbindungnahme bedingte Abwicklung hereinspielen. Aus dem Verstehen des Vorganges ergibt sich dann die Ausführung der Arbeit, in deren technische Besonderheiten meist an Hand der vorgegebenen Organisationsmittel rasch einzuführen ist. Bei der Einführung in die reine Arbeitstechnik können jedoch die 4-Stufen-Methoden, besonders das TWI-System, sehr gut verwendet werden.

2. Die Aufgabenteilung zwischen dem Ausbildungsleiter und den Lehrlingsbetreuern der Betriebe

Zwischen der zentralen Ausbildungsabteilung, der die Gesamtleitung der Ausbildung kaufmännischer Nachwuchskräfte im Großunternehmen obliegt, und den Ausbildungsbetrieben ist eine sinnvolle und genau abgegrenzte Aufgabenteilung notwendig. Der Ausbildungsbetrieb muß zu der Aufgabe der praktischen Unterweisung am Arbeitsplatz auch Aufgaben der Planung, Kontrolle und personellen Führung übernehmen, die sich aus der unmittelbaren Nähe zur Ausbildungsstätte und zum Lehrling ergeben. Für diesen gesamten Aufgabenbereich, der noch näher zu erläutern ist, zeichnet der Betriebsleiter verantwortlich. Die Bearbeitung der Fragen im einzelnen wird er einem Ausbildungsbeauftragten übergeben, dem auch die Verbindungnahme mit der Ausbildungsabteilung und dem Ausbildungsleiter aufgetragen ist. Bei der folgenden Betrachtung über die sinnvolle Aufgabenteilung soll vom Arbeitsgericht und der Person des Ausbildungsleiters ausgegangen werden.

a) Die wesentlichen Aufgaben des Ausbildungsleiters und die notwendigen Anforderungen an seine Persönlichkeit und Fähigkeiten

Der Aufgabenbereich des Ausbildungsleiters ist einmal nach sachlichen Gesichtspunkten zu bestimmen, die sich aus der Funktion der Leitung in dem besonderen Ausbildungsbereich des kaufmännischen Nachwuchses ergeben. Die besondere Organisation des Unternehmens und der Betriebe, die örtlichen Gegebenheiten, Betriebsgrößen, Streuung der Standorte, Anzahl der Lehrlinge werden Variationen notwendig machen. Zum anderen aber ist die Absteckung des Aufgabenbereiches eine Frage der Persönlichkeit, ihrer Initiative und Führungseigenschaft, ihres Organisationsgeschickes und fachlichen Könnens. Die Forderungen, die an die Persönlichkeit des Ausbildungsleiters zu stellen sind, um eine optimale

Stellenbesetzung zu gewährleisten, sollen deshalb hier aufgezeigt werden.

Bei der Fülle und Vielgestaltigkeit der Aufgaben, die von der zentralen Ausbildungsabteilung zu erfüllen sind, kann meist nur ein Teil davon vom Ausbildungsleiter persönlich erledigt werden. Ein Überblick über die Aufgabengebiete der zentralen Abteilung wurde bereits gegeben (IV 2 a). Je nach dem Umfang der anfallenden Arbeiten wird eine entsprechende Anzahl von Sachbearbeitern eingesetzt werden müssen, die nach den Anweisungen des Ausbildungsleiters tätig sind. Bestimmte Funktionen werden jedoch vom Ausbildungsleiter persönlich wahrzunehmen sein. Bei diesen Aufgaben handelt es sich um die typischen Leitungsfunktionen, die den Ausbildungsleiter zugleich als Personalleiter in seinem speziellen Bereich kennzeichnen und die als wesentliche Aufgaben eines Ausbildungsleiters anzusprechen sind. Diese Aufgaben können wie folgt gekennzeichnet werden:

1. Persönliche Führungsfunktion

(Auswahl und Einführung der Lehrlinge, Beratung und Führung während der Ausbildung, Beurteilung, Abschlußprüfung, Vorschläge für den Einsatz des Lehrlings nach Beendigung der Lehre, Auswahl der Ausbilder);

2. Organisation des Ausbildungswesens

(Gesamtplanung, Richtlinien für Unterweisung, Unterrichtung und Beurteilung, für die Durchführung des Berichtswesens, Urlaubsfragen, Beihilfen, Versetzungen, Stipendien, Kontrolle der Ausbildungsmaßnahmen; dauernde Kontaktnahme mit den Betriebsleitern, Ausbildungsbeauftragten, Personalleitern, Werkstattleitern, Ausbildern, Lehrern und Lehrlingen sowie mit überbetrieblichen Organisationen und Institutionen der Berufsbildung und Berufsvorbildung; Vertretung der Ausbildungsfragen gegenüber der Unternehmensleitung);

3. Unterrichtserteilung

(Leitung des betrieblichen Unterrichtes, Erteilung von Unterricht).

Als Ausbildungsleiter ist anzusehen, wer in wirtschaftlichen Unternehmen hauptamtlich als Sachbearbeiter mit fachlicher, psychologischer und pädagogischer Qualifikation zur Bearbeitung des gesamten Fragenkomplexes "Ausbildung" eingesetzt

ist¹⁾. Aus den bezeichneten Aufgaben ergibt sich eindeutig, daß das Schwergewicht seiner Tätigkeit und seiner Verantwortlichkeit im menschlich-psychologischen Bereich liegt. Selbstverständlich muß hinsichtlich des fachlichen Könnens, das zur Beurteilung und Planung des Ausbildungsganges und zur Unterrichtserteilung notwendig ist, eine voll ausreichende Leistung gefordert werden. Der entscheidende Akzent liegt jedoch auf der persönlichen Qualifikation zur Führung in menschlich psychologischer und organisatorischer Hinsicht.

Interessant ist in diesem Zusammenhang die Meinung eines amerikanischen Industriepsychologen, der einen völligen Nichtfachmann zur Einstellung für eine gehobene Führungsposition in der Industrie mit (sinngemäß) folgender Begründung empfahl: "Das, was ihm fehlt, können wir ihm durch unsere innerbetrieblichen und außerbetrieblichen Ausbildungs- und Förderungsmöglichkeiten in verhältnismäßig kurzer Zeit vermitteln. Es handelt sich um Wissens- und Kenntniserweiterung. Das, was er in der in Aussicht genommenen Position viel entscheidender braucht, können wir ihm in den nächsten 10 Jahren nicht vermitteln. Das ist eine Sache der Persönlichkeit, die man für diese Aufgabe entweder hat oder nicht hat. Und er (der Bewerber) hat sie²⁾." Dem Vorschlag des Industriepsychologen wurde stattgegeben und die Maßnahme erwies sich als richtig.

Die persönliche Qualifikation zur Menschenführung ist für den Aufgabenbereich des Ausbildungsleiters entscheidend. Kontaktfähigkeit, natürliche Autorität, Überzeugungskraft, Gerechtigkeit, Konsequenz, pädagogisches Geschick und pädagogischer Takt sind dabei ebenso wichtig wie Kongenialität gegenüber den Lehrlingen und gutes Einfühlungsvermögen.

1) Vgl. "Gutachten des Deutschen Verbandes für das kaufmännische Bildungswesen e.V. zur Frage Maßnahmen für die 'Ausbildung der Ausbilder' im kaufmännischen Bereich". Veröffentlichungen des Deutschen Verbandes für das kaufmännische Bildungswesen, Bd. 81, S. 58 ff.

2) Scharge, H.: "Mitarbeiterschulung und Führungsnachwuchs." Forfa-Briefe zur arbeitspsychologischen Information, 5/1956, S. 169

Der Ausbildungsleiter soll zugleich Jugendführer sein.

"Leitung" und "Führung" sind im Hinblick auf den Ursprung der Autorität unterschiedlich. Hartley³⁾ schreibt dazu:

"Führertum wird nach allgemeiner Auffassung von der Gruppe zuerkannt, während Leitung der Gruppe auferlegt wird.

Leitung wird durch ein Machtsystem erhalten und stellt eine Machtkonsolidierung in einem Individuum dar. Es besteht ein ständiger, festgelegter Abstand zwischen leitender Position und der übrigen Gruppe. Ein ausgezeichnetes Beispiel für leitende Funktionen sind Betriebsvorgesetzte und Heeresoffiziere; sie werden von oben her eingesetzt und durch Regulativen, die nicht von der 'geleiteten' Gruppe beherrscht werden, in ihrer Position erhalten."

Eine künstliche Autorität, wie die hier mit dem Begriff "Leitung" verbundene, kann für den Ausbildungsleiter nicht genügen. Er hätte bei unseren jugendlichen Nachwuchskräften, die grundsätzlich wenig Autoritätsgefühl mitbringen und besonders kritisch sind, einen schlechten Stand. Die Bildungs- und Erziehungsfunktion des Ausbildungsleiters kann nur bei echter Führung und anerkannter Autorität erfüllt werden.

Begabung zur Menschenführung und organisatorisches Geschick müssen im Ausbildungsleiter vereint sein. Die oft weitverzweigte und immer wieder neue Probleme aufwerfende Organisation des Ausbildungswesens erfordert eine starke Hand, rasche Entschlußkraft, Phantasie, Mut und Fähigkeit zur Improvisation. Die dauernd notwendigen Kontaktnahmen sind nur erfolgversprechend, wenn menschliche Aufgeschlossenheit, ruhige Überlegtheit, sachliches Urteilsvermögen, Verhandlungsgeschick und Anpassungsfähigkeit vorliegen.

Als besonders wichtig erscheint auch die Fähigkeit, ausgleichend zu wirken. Der Ausbildungsleiter sollte die durch menschliche Unzulänglichkeit in Charakter, Intelligenz oder

3) Hartley, E.L. und R.E.: Die Grundlagen der Sozialpsychologie. Berlin, 1955, S. 412

Temperament gegebenen Grenzen erkennen können und die dadurch entstehenden natürlichen Spannungen fruchtbar zu gestalten verstehen.

Besondere Anforderungen werden an das psychologisch vertiefte und auf menschlicher Erfahrung aufbauende Urteilsvermögen des Ausbildungsleiters gestellt. Eine natürliche Begabung zur Menschenführung wird regelmäßig auch die Fähigkeit zur Menschenbeurteilung einschließen. Die Gefahr des Auseinanderfallens ist deshalb nicht gegeben. Auch das pädagogische Geschick liegt den so begabten Naturen nahe. Alle drei Eigenschaften sind auch im Hinblick auf die Leitung einer Werkschule oder Lehrgemeinschaft besonders wichtig, auf deren besondere Problematik noch eingegangen wird.

Auf den Gebieten, in denen der Ausbildungsleiter selbst Unterricht erteilt, ist fachliche Überlegenheit selbstverständliche Voraussetzung. Es ist darauf zu achten, daß der Ausbildungsleiter in wesentlichen Fächern Unterricht erteilen kann, z.B. in Betriebswirtschaftslehre und Rechtslehre. Besonders in jenen Unterrichtsfächern, in denen er mit den Lehrlingen ins Gespräch und in eine Diskussion einsteigen kann, in denen selbständiges Denken und Ausdrucksvermögen eine Rolle spielen. Der im Unterricht zu gewinnende Kontakt ist für die Führung und Beurteilung der Nachwuchskräfte besonders wertvoll.

Nützlich kann es sein, wenn der Leiter der Ausbildung sportlich ist und sich bei den Lehrlingen vielleicht auch am Sportplatz Achtung erringen kann. Das steigert das Gefühl der Kongenialität und Autorität. Vor allem hilft es, z.B. bei Aufhalten in einer Schihütte, eine echte Gruppenkameradschaft zu erzeugen, die dienstlich bedingte Unterschiede im guten Sinne vergessen läßt und den menschlichen Kontakt erhöht.

b) Möglichkeiten der Aufgabenteilung zwischen Ausbildungsleiter und Lehrlingsbetreuer (gezeigt an einem Modellfall) und der Dienstsitz des Ausbildungsleiters

Um ein praktisches Beispiel für die mögliche Aufgabenteilung zwischen dem Ausbildungsleiter und seiner Dienststelle und dem Lehrlingsbetreuer oder Ausbildungsbeauftragten im Betrieb zu geben, muß ein Modellfall geschaffen werden. Damit das Beispiel möglichst instruktiv gestaltet werden kann, wird von einer weitverzweigten Ausbildungsorganisation eines industriellen Großunternehmens ausgegangen.

Es wird angenommen, daß ein Unternehmen an verschiedenen Standorten des Inlandes Fertigungsbetriebe und Vertriebsstellen besitzt. An einem größeren Standort A ist eine Ballung von fünf Großbetrieben des Unternehmens gegeben, die teils der Fertigung dienen, teils reine Vertriebsstellen sind. Die zentrale Ausbildungsabteilung ist am Sitz der Hauptverwaltung B untergebracht und unterhält am Standort A eine Ortsdienststelle mit einem örtlichen Ausbildungsleiter. Am Standort A befindet sich ferner eine Lehrwerkstatt, die der Abteilung für gewerbliche Ausbildung unterstellt ist, in die jedoch auch die kaufmännischen Lehrlinge zur Ausbildung eingewiesen werden. Ferner wird am Standort A eine Werkschule unterhalten.

Der örtliche Ausbildungsleiter ist für die geregelte Ausbildung in den fünf Großbetrieben seines Standortes verantwortlich. Jeder dieser Großbetriebe hat jährlich etwa 10 bis 30 kaufmännische Lehrlinge in Ausbildung stehen. Kaufmännische Anlernlinge werden nicht eingestellt, kaufmännische Hochschulpraktikanten werden informiert. Zur Betreuung der Lehrlinge und Praktikanten ist von der Betriebsleitung jedes Betriebes ein Ausbildungsbeauftragter bzw. Lehrlingsbetreuer ernannt worden, der zusätzlich zu seiner kaufmännischen oder Verwaltungsaufgabe mit der Bearbeitung der Ausbildungsfragen in seinem Betrieb betraut ist. Die Aufgabenteilung zwischen dem örtlichen Ausbildungsleiter, der Angehöriger der zentralen Ausbildungsabteilung ist, und jedem der Lehrlingsbetreuer kann in der folgenden Weise vorgenommen werden.

A. Aufgaben des Ausbildungsleiters, die er persönlich oder durch sein Büro erledigt:

1. Nachwuchswerbung und Berufsberatung
(Verbindungsnahe mit Schulen, Einsatz von Werbemitteln, Abhalten von Sprechstunden zur Berufsberatung)
2. Bearbeitung eingehender Bewerbungen und erste Vorauswahl
3. Ermittlung der Einstellquoten der Betriebe
4. Planung und Durchführung schriftlicher Auswahlprüfungen
5. Korrektur der Prüfungsarbeiten
6. Zweite Vorauswahl von Bewerbern und Mitteilung der Zwischenergebnisse
7. Planung und Durchführung mündlicher Auswahlprüfungen
8. Feststellung der Prüfungsergebnisse und endgültige Auslese der Bewerber
9. Veranlassung ärztlicher Einstellungsuntersuchungen
10. Besprechung mit den Ausbildungsbeauftragten der Betriebe über die Aufteilung der angenommenen Bewerber unter Berücksichtigung der gemeldeten Einstellquoten und der Prüfungsergebnisse
11. Durchführung von Nachzüglerprüfungen
12. Erstellung von Prüfungsstatistiken
13. Ausfertigung der Lehrverträge und Veranlassung der Eintragung in die Lehrlingsrolle der IHK
14. Einstellung und Betreuung von Hochschulpraktikanten
(Einstellungsuntersuchung, Ausfertigung des Praktikantenvertrages, Zuweisung an einen Ausbildungsbetrieb, Ausstellung des Praktikantenzuzeugnisses)
15. Führung der Personalakten und der Kartei für Lehrlinge und Praktikanten
16. Anfordern der Ausbildungspläne für Lehrlinge und Praktikanten von den Ausbildungsbeauftragten
(Diese Pläne legen den Abteilungsdurchlauf der Ausbildungsnehmer unter Berücksichtigung eines Rahmenplanes der zentralen Ausbildungsdienststelle fest)
17. Vermittlung von Wohnungen für auswärtige Lehrlinge
18. Durchführung von firmeninternen Abschlußprüfungen für Lehrlinge
(schriftliche Prüfung, Veranlassen der Korrekturen, mündliche Prüfung)
19. Vorbereitung der Kaufmannsgehilfenprüfungen bei der IHK
(Anmeldung der Lehrlinge, Vorbereitungsunterricht, Mitwirkung als Prüfer bei der Kaufmannsgehilfenprüfung)

20. Anmeldung der berufsschulpflichtigen Lehrlinge bei der Berufsschule
21. Theoretische Ausbildung der Lehrlinge in der Werkschule
(Einteilung der Ausbildungsgruppen, Aufstellung der Stoff- und Stundenpläne, Bereitstellung der Lehrmittel, Auswahl der Lehrkräfte, Besprechungen mit den Lehrkräften)
22. Erteilung von Semesterzeugnissen der Werkschule
(Notenschlußbesprechungen, Beurteilung der Lehrlinge und Benotung der Leistungen)
23. Führung der Bibliothek für Lehrlinge und Lehrkräfte
24. Abrechnung der Unterrichtshonorare und periodische Umlage der Werkschulkosten auf die Ausbildungsbetriebe
25. Einweisung der Lehrlinge in die Lehrwerkstatt
26. Planung und Durchführung regelmäßiger Besprechungen mit den Ausbildungsbeauftragten der Betriebe über grundsätzliche und aktuelle Fragen
27. Durchführung von Sonderveranstaltungen
(Besichtigungen, Fahrten, Abschiedsfeiern und gesellige Veranstaltungen)
28. Regelmäßige Kontaktnahme mit den Lehrlingen
(Unterricht, Sprechstunden, Fahrten und gesellige Veranstaltungen)
29. Bereitstellung besonderer Bildungsmöglichkeiten für Lehrlinge
(Sportbetrieb, Kurse für gute Umgangsformen usw.)
30. Mitwirkung in Verbänden und Institutionen des kaufmännischen Bildungswesens

Bei der vorliegenden Zusammenstellung der Aufgaben des örtlichen Ausbildungsleiters wurden die Aufgaben mitberücksichtigt, die in den Funktionsbereich der zentralen Ausbildungsdienststelle gehören, aber aus Gründen der leichteren Abwicklung im betreffenden örtlichen Bereich in der organisatorischen Durchführung dem örtlichen Ausbildungsleiter übertragen werden können. Beispiele sind die Durchführung der Auswahl- und Abschlußprüfungen. Die Gestaltung dieser Prüfungen und die Bereitstellung des Prüfungsmaterials ist Aufgabe der Zentraldienststelle.

Zur Ergänzung der Darstellung dient ein Überblick über die entsprechenden Aufgaben des Lehrlingsbetreuers (Ausbildungsbeauftragten, Ausbildungsreferenten):

B. Aufgaben des Lehrlingsbetreuers:

1. Mitwirkung bei der Auswahl und Einstellung der Lehrlinge
2. Festlegung der Ausbildungspläne
(Aufstellung der Versetzungspläne für den Abteilungsdurchlauf der Lehrlinge und Praktikanten, Fühlungnahme mit den Abteilungsleitern)
3. Kontrolle der betrieblichen Unterweisung
(Überwachung der Ausbildung in den Dienststellen, Sammlung der Berichte, Überprüfung der Beurteilungen)
4. Betreuung der Lehrlinge
(Anwesenheitskontrolle, Beurlaubung, Beratung, Betreuung, und Erziehung mit dem Ziel einer allgemeinen Förderung, insbesondere Verbesserung des Verhaltens und Leistungssteigerung)
5. Auszahlung der Ausbildungsbeihilfen
(Ein Mittel der Kontaktnahme bei persönlicher Vornahme durch den Lehrlingsbetreuer)
6. Abwicklung der Versetzungen zu anderen Ausbildungsbetrieben nach Planung der zentralen Ausbildungsdienststelle
7. Wahrnehmung disziplinarer Maßnahmen
(mündliche Verwarnung, schriftlicher Verweis)
8. Dauernde Verbindungnahme mit dem örtlichen Ausbildungsleiter und der Ausbildungszentrale
9. Führung der Ausbildungsakten
(Prüfungsergebnisse, Berichte, Beurteilungen, Zeugnisse, Schriftwechsel)
10. Teilnahme an Besprechungen der Ausbildungsreferenten
11. Beurteilung der Lehrlinge zu besonderen Anlässen und gutachtliche Äußerung zu Grundsatzfragen der Berufsbildung
12. Mitwirkung bei Firmenabschlußprüfungen
13. Durchführung von Kolloquien, Führungen, Klausuren und besonderen Lehrlingsveranstaltungen im Rahmen des Ausbildungsbetriebes und der betrieblichen Unterweisung

Bei Beurteilung der vorgeschlagenen Aufgabenteilung ist die Frage des Standortes der Dienststelle des Ausbildungsleiters anzuschneiden. Liegen die 5 Betriebe, die er im gegebenen Modellfall zu betreuen hat, nahe beieinander, so ist es möglich, daß sein Büro die Lehrlingsbetreuer noch weiter entlastet. Beispielsweise können in diesem Falle auch die Ausbildungsakten zentral geführt und die Kontrolle der betrieblichen Unterweisung, die Annahme der Berichte und

Beurteilungen usw. vom Büro des Ausbildungsleiters übernommen werden.

Problematischer ist es, wenn die Großbetriebe verstreut liegen und durch kilometerlange Wege, die durch den Großstadtverkehr zusätzlich erschwert werden, getrennt sind. In diesem Fall ist der Sitz des Ausbildungsleiters eindeutig durch den Standort der Werkschule bestimmt, die möglichst zentral oder in der Nähe des Betriebes mit der regelmäßig größten Lehrlingszahl liegen soll. Die Begründung für die Verbindung des Dienstsitzes des Ausbildungsleiters und des Standortes der Werkschule ergibt sich aus seinem Aufgabenbereich. Im Betrieb ist die Unterweisung durch die Leitung und Kontrolle der Lehrlingsbetreuer gesichert, die den Ausbildungsleiter in diesen Aufgabenbereichen ersetzen. Auf die betriebliche Unterweisung übt er nur indirekten Einfluß aus. Auch disziplinar sind die Lehrlinge dort der Betriebsleitung unterstellt und damit ganz in die Betriebsgemeinschaft einbezogen. Die Werkschule aber steht unter der unmittelbaren Leitung des Ausbildungsleiters und hier kann er auch von niemandem ersetzt werden, ohne daß ihm damit der unmittelbare Kontakt mit den Lehrlingen, die er im Unterricht gesammelt vor sich sieht und anspricht, und den Lehrkräften entgleitet. Die sonst in den verschiedenen Betrieben und dort wiederum in den Abteilungen verstreuten Lehrlinge kommen in der Werkschule mindestens einmal wöchentlich zusammen, geordnet nach Ausbildungsgruppen bzw. nach Jahrgängen. Nirgendwo ist deshalb das gesammelte Ansprechen, die Beobachtung und der Vergleich aller so gut möglich, wie im Unterricht. Die Unterrichtsleitung und der Unterricht in der Werkschule sind deshalb das wertvollste Instrument der Kontaktnahme mit den Lehrlingen und die Grundlage einer gerechten und vertieften Beurteilung durch den Ausbildungsleiter. Aus diesem Grunde wie auch aus den technischen Notwendigkeiten der Unterrichtsbetreuung durch das Büro ist der Sitz des Ausbildungsleiters unter den vorgenannten Bedingungen mehr an die Werkschule als an einen Betrieb gebunden. Im Idealfall werden Betriebe, Werkschule und damit auch der Sitz des Ausbildungsleiters vereint sein.

3. Die Unterweisung in den Abteilungen

a) Vorschläge zur zweckmäßigen und pädagogisch richtigen Gestaltung der Information und Unterweisung in den Ausbildungsabteilungen

Bei Einweisung eines Lehrlings in eine Abteilung, die nach dem Ausbildungsplan für eine Information und betriebliche Unterweisung vorgesehen ist, soll von Anfang an der persönliche Kontakt des Lehrlings zum Dienststellen- bzw. Abteilungsleiter hergestellt werden. Einige Tage vor Einweisung des Lehrlings ist der Abteilungsleiter durch eine schriftliche Notiz in Form einer Zuweisung davon zu unterrichten, welcher Lehrling von und bis wann zu ihm kommt. Am Tage der Einweisung soll der Lehrling dem Abteilungsleiter vom Lehrlingsbetreuer vorgestellt werden. Der Abteilungsleiter, der für die Unterweisung nunmehr verantwortlich ist, bringt dies durch eine allgemeine Einführung zum Ausdruck. Für den Fall der Abwesenheit des Abteilungsleiters am Einweisungstag übernimmt sein Stellvertreter bzw. der für jede Abteilung zu benennende Betreuer die erste allgemeine Einführung und die Vorstellung des Lehrlings bei den Mitarbeitern.

Es ist sinnvoll, wenn der Lehrling dem Abteilungsleiter gleich bei seiner Vorstellung einen Vordruck überreicht, der seine spätere Beurteilung beinhalten soll. Der Lehrling, der die vorgedruckten Stichworte für die Beurteilung lesen kann, weiß damit genau, daß er beobachtet wird und worauf es ankommt und kann sich darauf einstellen. Der Vordruck ist vom Lehrling beim Lehrlingsbetreuer abzuholen.

Nach der kurzen Einführung durch den Abteilungsleiter soll sich jener Sachbearbeiter, dem die Lehrlingsbetreuung in der Abteilung besonders aufgetragen ist, des Lehrlings annehmen. Er kann die Kurzinformation des Abteilungsleiters noch ergänzen. Dabei kommt es vor allem darauf an, daß der Lehrling einen Überblick bekommt über

- a) den organisatorischen Aufbau und
- b) den Arbeitsablauf in der Abteilung.

Über diesen Informations- und Unterweisungszweck sind die Abteilungsleiter aufzuklären. Auf keinen Fall sollen die Lehrlinge als billige Arbeitskräfte betrachtet und mit nebensächlichen Arbeiten, die für die Information völlig belanglos sind, ausgefüllt werden. Nach Durchlauf durch die verschiedenen Abteilungen des Betriebes soll ein organisches Gesamtbild entstehen können, das den Lehrlingen den Überblick über die Gesamtfunktion des Ausbildungsbetriebes vermittelt.

Gleichzeitig mit der Einführung und Kurzinformation des Lehrlings kann ihm eine Aufstellung gegeben werden, in der die Informationszeit in der Abteilung in Teilzeiten für die Unterweisung bei den verschiedenen Sachbearbeitern unterteilt ist. Die Sachbearbeiter sollen namentlich benannt und die Informationsgebiete möglichst weit aufgegliedert aufgeführt sein. Diese Aufstellung dient dem Lehrling als "roter Faden" beim Durchlauf durch die Dienststelle und als Hilfsmittel für seine anzuregende eigene Initiative. Er kann jene Gebiete, über die er sich Klarheit verschafft hat, abhaken und weiß, wo noch Lücken auszufüllen sind.

Zwei Extreme sind bei der Unterweisung in der Abteilung vor allem zu vermeiden:

- a) Tatenloses Herumsitzen des Lehrlings und rein theoretische Information an Hand von durchzulesenden Rundschreiben, Anleitungen, Akten usw.;
- b) Festfahren bei der Einarbeitung in einem Teilbereich durch eine Urlaubs- oder Krankenvertretung auf Kosten der Unterweisung an den übrigen Arbeitsplätzen.

Die Urlaubsvertretungen sind ein zweiseitiges Schwert. Sie sind positiv zu bewerten, weil sie dem Lehrling Gelegenheit geben, selbständige und produktive Arbeit zu leisten. Damit wächst sein Selbstbewußtsein, die Kenntnisse auf dem betreffenden Arbeitsgebiet werden vertieft und vervollkommen. Zudem lernt er die Selbstkontrolle bei der Arbeit und wird eine gewisse Routine in der Erledigung büromäßiger Abläufe

gewinnen. Zum beruflichen Können gehört es, daß man sich "mit der Zeit eine Reihe Angewöhnungen, die wir Automatismen nennen, angeeignet hat¹⁾". Solche Reaktionen gestatten, bei einer Arbeit an eine Reihe elementarer Dinge überhaupt nicht mehr denken zu müssen, da man in jeder Situation automatisch richtig reagiert. Dank dieser Automatismen, die sich auf berufliche Grundtatsachen beziehen, ist man vor grundsätzlichen Fehlgriffen oder doch vor Verzögerungen verschont. Es gehört daher wesentlich mit zur Unterweisung, diese gewisse Routine für die Büroarbeit zu vermitteln.

Die Urlaubsvertretungen sind aber dann als negativ zu bewerten, wenn sie den Lehrling zu lange Zeit an eine Teilaufgabe fesseln und die Informationszeit in der Abteilung vorübergeht, ohne daß er die Gesamtschau über alle Funktionen und Arbeitsabläufe in der Abteilung erlangen konnte. Der Abteilungsleiter und der Ausbildungsbeauftragte der Abteilung sollten darauf achten, daß der Unterweisungsplan, abgesehen von notwendigen kleinen Zeitverschiebungen, eingehalten wird.

Während des Aufenthaltes des Lehrlings in der Abteilung ist es notwendig, den Kontakt mit dem Ausbildungsleiter stets aufrechtzuerhalten. Durch gelegentliche kurze Gespräche mit dem Lehrling soll sich der Abteilungsleiter vom Ausbildungsstand überzeugen und bestehende Unklarheiten beseitigen helfen.

Als besonders wichtig erscheint das abschließende Gespräch des Dienststellenleiters bzw. Abteilungsleiters mit dem Lehrling bei Beendigung der Abteilungsausbildung. Diese Aussprache soll noch einmal Lücken ermitteln und ausfüllen und ist für die Beurteilung des Lehrlings durch den Abteilungsleiter von entscheidender Bedeutung. Sie kann aber nicht den Zweck haben, das während der wochenlangen Ausbildungszeit Versäumte in wenigen Minuten nachzuholen.

1) Carrard, a.a.O., S. 173

b) Die Möglichkeit der Gruppenunterweisung

Die sorgfältige und umfassende Unterweisung der Lehrlinge am Arbeitsplatz ist, besonders wenn sie für jeden Lehrling gesondert durchgeführt wird, ein großer Zeitverlust für die Abteilung. Das macht sich besonders in Ausbildungsengpässen bemerkbar, d.h. in Abteilungen, die wegen ihres großen Arbeitsanfalles in ihrer Ausbildungskapazität beschränkt sind, durch die aber wegen ihrer Wichtigkeit für die kaufmännische Berufsbildung jeder Lehrling hindurchgeschleust werden muß. Diese Engpässe können zu besonderen Stoßzeiten, z.B. bei erhöhtem Arbeitsanfall durch den Jahresabschluß, noch verschlimmert oder ganz blockiert werden. Ähnlich erhöhen sich die Schwierigkeiten, wenn durch die betriebliche Expansion die Menge der auszubildenden Nachwuchskräfte plötzlich anwächst und die Ausbildungsmöglichkeiten in den Abteilungen bis ins letzte ausgeschöpft werden müssen. In diesen Fällen entsteht die Gefahr der oberflächlichen oder unvollständigen Ausbildung, indem man die Lehrlinge einfach zu leichteren und mechanischen Hilfsarbeiten heranzieht, ohne sie gründlicher und umfassender zu unterweisen. Ähnliche Probleme treten in den Haupturlaubszeiten auf, in denen man die Arbeitslücken der Urlauber und mitunter die zusätzlichen der krankheits- halber Abwesenden durch die Lehrlinge recht und schlecht zu schließen versucht.

Ein Weg, diesen Schwierigkeiten auszuweichen und gleichzeitig die Unterweisung in den Abteilungen zu rationalisieren, liegt in der Gruppenunterweisung, die bei der gewerblichen Berufsbildung, d.h. der Ausbildung zum Facharbeiter, selbstverständlich ist. Was in der Lehrwerkstatt längst eingeführt und bewährt ist, sollte auch bei der Unterweisung in der kaufmännischen Abteilung möglich sein.

Die Verwirklichung dieser Möglichkeit erfordert die Zusammenfassung der in eine Abteilung einzuweisenden Lehrlinge zu einer Gruppe von etwa 3 bis 6 Personen, je nach den räumlichen Möglichkeiten in der Abteilung, und die Aufteilung der Unterweisung in 2 Teile:

- a) Unterrichtsähnliche Einführung der Gruppe in Organisation, Aufgaben und Arbeitsablauf der Abteilung und Üben der Arbeitsvorgänge mit Hilfe der vorgegebenen Organisationsmittel an praktischen Fällen;
- b) praktische Mitarbeit der auseinandergezogenen Gruppe am Arbeitsplatz mit Arbeitsplatzwechsel.

Diese Gruppenunterweisung hat folgende Voraussetzungen:

- a) Die Möglichkeit der Gruppenzusammenfassung in einer Art Lehrlingsecke der Abteilung oder besser in einem gesonderten Raum, etwa dem Besprechungszimmer,
- b) das Vorhandensein eines Unterweisers, der dieser Aufgabe sachlich und pädagogisch gewachsen ist.

Durch diese Form der Gruppenunterweisung kann erreicht werden, daß wertvolle Arbeitszeit gespart wird und die Qualität der Unterweisung dadurch steigt, daß sie nicht unter Zeit- und Arbeitsdruck geschieht, sondern von einem geeigneten Ausbilder in methodisch einwandfreier Form und aller Ruhe vorgenommen wird.

Die Zeitersparnis wird am folgenden Beispiel deutlich:

In eine Abteilung, bestehend aus dem Abteilungsleiter und 6 Sachbearbeitern, werden gleichzeitig 4 Lehrlinge zur Unterweisung für 10 Wochen eingewiesen. Innerhalb dieser Zeitspanne ist jeder Sachbearbeiter mit jedem der Lehrlinge 4 Stunden lang ausschließlich beschäftigt. Auf diese Weise gehen 112 Arbeitsstunden, das sind volle 14 Arbeitstage, durch die Lehrlingsunterweisung verloren. Bei methodischer Gruppenunterweisung der Lehrlinge durch einen Ausbilder kann die Informationszeit für die Lehrlinge nicht nur parallel geschaltet, d.h. auf ein Viertel reduziert, sondern auch durch methodische Zusammenfassung des Stoffes zusätzlich verkürzt werden. Die Unterweisung kann in zwei bis drei Arbeitstagen reichlich abgewickelt werden, wobei nur eine Arbeitskraft gebunden ist. Der Verlust an Arbeitszeit beträgt höchstens 24 Stunden, das sind 21,4 % des Arbeitsverlustes bei Einzelunterweisungen. Bei Einbeziehung der noch

folgenden Unterhaltungen des Abteilungsleiters mit den Lehrlingen sind dennoch $\frac{3}{4}$ der sonst verlorenen Arbeitszeit eingespart worden. Die noch notwendige Kurzeinweisung der Lehrlinge an den Arbeitsplätzen, die ebenfalls durch den Ausbilder erfolgen kann, ohne daß die Sachbearbeiter im Arbeitsfluß gestört werden, ist dabei berücksichtigt.

In einer zentralen kaufmännischen Abteilung der Siemens-Schuckertwerke AG wurde der folgende Versuch einer kaufmännischen Gruppenausbildung unternommen:

Neun Lehrlinge des 2. Ausbildungsjahres wurden gleichzeitig aus der praktischen Unterweisung am Arbeitsplatz herausgenommen und zwei volle Tage zu einem Einführungskurs über die Aufgabengebiete der Abteilung zusammengefaßt. Die Gesamtausbildungszeit in dieser Abteilung beträgt für jeden Lehrling $9\frac{1}{2}$ Monate und umfaßt die Gebiete Auftragsbearbeitung, Kostensammlung und Abrechnung, Auftragskostennachweis, Rechnungsbuchführung und Fremdliefererprüfung, Lochkartenstelle. Jedem Lehrling wurde für die Unterweisung ein Ordner mit Formularen und Anschauungsmaterial zur Verfügung gestellt. Dieses Material haben die Lehrlinge während der Gruppenunterweisung mit eigenen Eintragungen und Hinweisen versehen. Die Unterlagen blieben während der Gesamtdauer der Abteilungsausbildung im Besitz der Lehrlinge.

Im Laufe der zwei Informationstage wurde den Lehrlingen Gelegenheit gegeben, Arbeiten an Hand von Originalbelegen selbständig auszuführen. Außer den fotokopierten Originalbelegen wurden Vordrucke und Stempel sowie eine Rechenmaschine bereitgestellt und dadurch versucht, eine Betriebsatmosphäre zu erzeugen.

Durch eine abschließend durchgeführte Klausur, in der ein Arbeitsvorgang mit echten Belegen bearbeitet werden mußte, konnte der Nachweis erbracht werden, daß die Information ihren Zweck erfüllt hat. Die Klausur brachte folgendes Ergebnis:

sehr gut	2
gut	4
befriedigend	2
ausreichend	1
nicht ausreichend	-
	9
	=====

Die Sachbearbeiter, denen die Lehrlinge nach dieser Vorbereitung zugewiesen wurden, äußerten sich durchwegs anerkennend über die vorhandenen Kenntnisse. Der scheinbare Umweg über die zweitägige Gruppenunterweisung mit praktischen Übungen hat sich gelohnt. Er erspart den Ausbildern zahlreiche zeitraubende Einzelunterweisungen und ermöglicht es, die Lehrlinge am Arbeitsplatz ohne Verzögerung an die praktische Arbeit heranzuführen bzw. sie zur Entlastung der einzelnen Sachbearbeiter oder für Urlaubsvertretungen einzusetzen, ohne daß sie den Blick für die Gesamtzusammenhänge vermissen müssen.

c) Das Verfassen von Tätigkeitsberichten durch die Lehrlinge

Die Industrie- und Handelskammer weisen immer wieder darauf hin, daß die Lehrlinge vom Ausbildungsleiter zur Führung eines Berichtsheftes, worin sie über ihre Ausbildung in den einzelnen Abteilungen Rechenschaft geben, anzuhalten sind. Die Vorlegung dieser Berichtshefte wird von den Kammern bei Antreten der Lehrlinge zur mündlichen Kaufmannsgehilfenprüfung gefordert, z.T. zur Prüfungsvoraussetzung gemacht, wie z.B. bei der Industrie- und Handelskammer in Würzburg. Verschiedene industrielle Großunternehmen hatten die Erstellung von Tätigkeitsberichten durch die kaufmännischen Lehrlinge schon lange vor den Bemühungen der Kammern in ihr Ausbildungsprogramm aufgenommen. Heute ist der Wert der Tätigkeitsberichte allgemein anerkannt.

Die Bedeutung der Berichte kann von verschiedenen Seiten beleuchtet und erläutert werden. Sie dienen im einzelnen als:

1. Bildungs- und Erziehungsmittel

in formaler und materieller Hinsicht, denn sie helfen, die Fähigkeit zur Konzentration vielfältiger Vorgänge und Gegebenheiten zu einem systematischen Ganzen und zu dem notwendigen schriftlichen Übersetzungsvorgang zu entwickeln, schulen Ausdruck und Gedankenführung, schärfen den Blick für das Wesentliche und für Funktionszusammenhänge und erziehen zur Kurzfassung und logischen Gliederung des Stoffes;

2. Ausbildungsmittel,

da sie eine gründliche Information voraussetzen und den Lehrling zur Beseitigung noch bestehender Unklarheiten anregen, sowie eine lückenlose Darstellung und Gesamtschau der Arbeitsvorgänge in der betreffenden Abteilung oder im Hinblick auf eine besondere Funktion geben;

3. Unterlage für die Ausbildungskontrolle,

da sie dem Abteilungs- und Ausbildungsleiter zeigen, was nicht gesehen oder nicht verstanden wurde und die Möglichkeit der Berichtigung oder ergänzenden Unterweisung geben, den Lehrlingen die Selbstkontrolle ihrer beruflichen Fortschritte erleichtern;

4. Unterlage für die Beurteilung des Lehrlings

durch den Abteilungs- bzw. Ausbildungsleiter, denn die schriftlich fixierte Darstellung sachlicher Zusammenhänge ist eine bessere Beurteilungsgrundlage als das flüchtige und aus dem Stegreif gesprochene Wort, das allerdings ergänzend für die Beurteilung herangezogen werden soll;

5. Nachschlagewerk

und Mittel zur Vorbereitung des Lehrlings auf die Firmenabschlußprüfung. Besonders die Sammlung aller während der Ausbildung geschriebener Berichte ist in dieser Hinsicht sehr wertvoll und bietet auch für die spätere Berufspraxis eine Möglichkeit der Wiederholung und Orientierung;

6. Mittel zur Information der Eltern

über den Ausbildungsstand des Sohnes und damit bedeutungsvoll für den Kontakt zwischen Elternhaus und Betrieb und die Anteilnahme der Eltern an der Ausbildung des Sohnes;

7. Prüfungsunterlage für die Industrie- und Handelskammer,

die eine Vorlage von Berichten bei der Kaufmannsgehilfenprüfung verlangt und sich danach nicht nur ein Bild über den Ausbildungsstand des Lehrlings, sondern auch über die Ausbildungsfähigkeit des Unternehmens machen kann;

8. Mittel zur Befruchtung des Berufsschulunterrichtes,

wenn die Berichte dem Lehrer vorgelegt werden und er daraus Anregungen für die Unterrichtsgestaltung gewinnen kann.

Nach dem Inhalt der Tätigkeitsberichte können verschiedene Formen unterschieden werden. Die "Abteilungsberichte" haben im Großunternehmen eine besondere Bedeutung, da hier der Ausbildungsgang der Lehrlinge durch den Abteilungsdurchlaufplan in Abschnitte aufgeteilt ist. Die Abteilungsberichte fassen den Inhalt der Unterweisung in der Abteilung systematisch zusammen und geben einen Überblick über die Organisation und die Aufgabengebiete in der betreffenden Abteilung. Die anfallenden Arbeiten werden dabei in ihren Grundzügen dargestellt und können durch Ablaufschemata erläutert werden.

Neben den umfassenden Darstellungen der Abteilungsberichte können wöchentlich oder vierzehntägig "Arbeitsberichte" gegeben werden, die in Kurzfassung die Arbeiten schildern sollen, mit denen sich die Lehrlinge in dieser Zeitspanne befasst haben. Um zu vermeiden, daß sich im Abteilungsbericht Darstellungen der Wochenberichte wiederholen, können für die Wochenberichte auch besondere Themen gestellt werden. Die Themen sind vom Ausbildungsleiter oder Lehrlingsbetreuer bzw. in dessen Vertretung vom Abteilungsleiter unter Berücksichtigung der Ordnungsmittel für die Berufsausbildung, besonders des Berufsbildungsplanes, zu stellen. Auf alle Fälle sind die Themen im Zusammenhang mit der Unterweisung

in der jeweiligen Abteilung zu wählen und können auch aus dem Gebiet der Warenkunde stammen ²⁾).

Im folgenden sollen einige Beispiele über die Führung von Tätigkeitsberichten in Großunternehmen gegeben werden.

Bei der AEG schreiben die Ausbildungsrichtlinien vor, daß von jedem in Ausbildung stehenden Jugendlichen ein Berichtsheft zu führen ist. Während der Zeit der Ausbildung in der Lehr- bzw. Betriebswerkstatt führen die kaufmännischen Lehrlinge Berichtshefte in der gleichen Form wie die gewerblichen Lehrlinge. Das besonders vorgedruckte AEG-Berichtsheft ist vom betreffenden Betrieb zu erhalten. Die Eintragungen müssen von den Jugendlichen in ihrer freien Zeit vorgenommen werden. Notwendige Skizzen sind am Arbeitsplatz anzufertigen. Die Berichtsheftführung wird gelegentlich einer betriebskundlichen Aussprache unter Anleitung geübt. Größter Wert wird darauf gelegt, daß die Hefte gut geführt und von den Ausbildern regelmäßig, zumindest vierzehntägig, abgezeichnet werden. Das Durchsehen der Berichtshefte nimmt der Ausbilder in Gegenwart des Jugendlichen vor, gibt ihm dabei nötigenfalls Erklärungen und macht auf etwaige Fehler - auch Rechtschreibfehler - aufmerksam. Mindestens einmal im Monat soll eine Bewertung der Berichtsheftführung erfolgen und das Heft dem kaufmännischen Ausbildungsleiter zur Durchsicht und Unterzeichnung vorgelegt werden.

Während der Unterweisung in den Fabriken, Büros und Zentralabteilungen hat der Kaufmanns-Lehrling bei Beendigung der Ausbildung in jeder Abteilung einen ausführlichen Bericht anzufertigen und dabei einen besonderen dafür vorgesehenen Vordruck zu benutzen. Der Bericht soll eine Beschreibung seiner Tätigkeit und des Arbeitsgebietes der Abteilung enthalten. Er soll deutlich machen, ob der Lehrling die Eingliederung der Abteilung in die Gesamtorganisation richtig erkannt hat und über die Fertigkeiten und Kenntnisse, die er in der Abteilung erworben hat Aufschluß geben. Dem Tätigkeitsbericht sollen auch zeichnerische Darstellungen des Arbeitsablaufes, Statistiken, Organisations-

2) Vgl. die Vorschläge von Antony, E.: Ich führe mein Berichtsheft, Darmstadt 1956, S. 14 ff.

pläne usw. beigelegt werden. Der Bericht ist vom Abteilungsleiter mit dem Lehrling eingehend persönlich durchzusprechen, damit Unrichtigkeiten in der Darstellung sofort geklärt werden können. Anschließend wird der Bericht dem Ausbildungsleiter zugeleitet, der nötigenfalls alle Angelegenheiten, die über den Bereich der Abteilungsausbildung hinausreichen, mit dem Lehrling bespricht. Jeder Bericht wird auf diese Weise durchgearbeitet und vom Ausbildungsleiter bewertet. Das Urteil über "Führung der Berichte" wird bei der Ausstellung von Zwischenzeugnissen berücksichtigt ³⁾. Die Berichtsführung erfolgt in Maschinenschrift, damit der Lehrling sich im Maschinenschreiben übt und der Ausbildungsleiter die Fertigkeit auf diesem Gebiet gleichzeitig überprüfen kann. Sobald der Lehrling die Kurzschrift beherrscht, wird er angehalten, den Tätigkeitsbericht auch in Kurzschrift anzufertigen, zur Übung der erworbenen Fertigkeit.

Das Original des Tätigkeitsberichtes behält der Ausbildungsleiter bei den Lehrlingsakten, die Kurzschriftausführung wird dem Lehrling korrigiert zurückgegeben. Von dem Maschinenschriftbericht behält der Lehrling eine Durchschrift für seine Berichtsammlung, die in einer Mappe mit Vorsatzblatt und Inhaltsverzeichnis geführt wird und zugleich einen Nachweis über den Ausbildungsgang gibt, denn die Berichte sind chronologisch und fortlaufend numeriert abzuheften. Die Berichtsammlung ist bei jeder Zwischenprüfung und bei der Lehrabschlußprüfung vom Lehrling vorzulegen.

In der Mannesmann AG fertigen die kaufmannischen Lehrlinge ebenfalls über jede Abteilung, durch die sie gegangen sind, einen Bericht an. Dieser Abteilungs- und Tätigkeitsbericht schildert

- a) Aufgabe und Organisation der Abteilung sowie ihren Zusammenhang mit den anderen Abteilungen des Betriebes,
- b) die eigene Tätigkeit des Lehrlings in der Abteilung ⁴⁾.

3) Vgl. AEG Ausbildungsrichtlinien, S. 20

4) Vgl. Boje, a.a.O., S. 147

Der Bericht, eine Kombination der bisher geschilderten Abteilungs- und Arbeitsberichte, soll mit Formularen, Arbeitsunterlagen, Zeichnungen usw. ergänzt und illustriert werden. Verschiedentlich wird er durch praktische Beispiele, d.h. Geschäftsvorfälle, erläutert. Der Bericht ist vom Abteilungsleiter abzuzeichnen und wird vom Lehrlingsbetreuer an den Ausbildungsleiter weitergegeben, der den Bericht durchliest und nötigenfalls die Ausbildungsmaßnahmen korrigiert.

Bei der kaufmännischen Ausbildung des Hauses Siemens sind zwei verschiedene Arten von Tätigkeitsberichten üblich, die sogenannten Dienststellenberichte und Wochenberichte.

Die Dienststellenberichte entsprechen den Abteilungsberichten und sollen einen Überblick über die Organisation der Dienststelle, die einer Abteilung entspricht, und über den Arbeitsablauf in der Dienststelle geben. Die Berichte werden durch Arbeitsablaufzeichnungen ergänzt. Eine Mindestlänge ist für die Berichte nicht vorgeschrieben. Es gilt anzustreben, daß in möglichst kurzer und übersichtlicher Form alles Wesentliche gesagt wird. Die Berichte sind in Maschinenschrift auf Vordrucke zu schreiben. Für das Schreiben der Berichte wird grundsätzlich ein Teil der Arbeitszeit zur Verfügung gestellt, etwa ein halber Arbeitstag. Der übrigbleibende Teil des Berichtes ist in der Freizeit zu schreiben.

In den Wochenberichten, die zusätzlich zu den Dienststellenberichten geschrieben werden, soll eine kurze Darstellung (1 DIN A 4 Seite) der Tätigkeit in der vergangenen Woche gegeben werden. Auf der Rückseite wird ein vom Dienststellenleiter gestelltes Thema in Kurzfassung behandelt. Die Wochenberichte, ebenfalls auf Vordrucken geschrieben, sollen inhaltlich nicht als Teil des später abzuliefernden Dienststellenberichtes angesehen werden können. Die Themenstellung durch den Dienststellenleiter hat sich für die Ausbildung als wertvoller erwiesen als die eigene Themenwahl der Lehrlinge. In Dienststellen, in denen der Lehrling wegen der Kürze der Informationszeit nur einen Wochenbericht schreiben kann, soll im Thema die Organisation dieser Dienststelle und der Gesamtablauf der Arbeitsvorgänge aufgezeigt werden.

In verschiedenen Ausbildungsbetrieben bei Siemens werden Dienststellenberichte neben den Wochenberichten nur in größeren Abteilungen mit besonders umfassendem Informationsgebiet geschrieben, z.B. im Lager, in der Buchhaltung. In anderen Dienststellen werden diese Berichte durch Klausuren ersetzt, die zwei- oder vierstündig sind. Die Themen werden dabei so gestellt, daß wesentliche Teile der Dienststellenausbildung behandelt werden müssen. Bei den Klausuren ist eher als bei den Berichten die Gewähr gegeben, daß das Informationsgebiet auch wirklich in dem Maße beherrscht wird, wie die schriftliche Niederlegung ausweist. Das Abschreiben der Berichte ist ausgeschaltet. Durch die Notwendigkeit der Darlegung des Stoffes aus dem Stegreif wird zudem bei den Klausuren eine intensive Vorbereitung und Durcharbeitung des gesamten Informationsstoffes, der in der Dienststelle geboten wird, erreicht.

Die Dienststellen- und Wochenberichte werden dem Dienststellenleiter eingereicht und von diesem korrigiert und benotet. Anschließend sollen sie mit dem Lehrling durchgesprochen werden. Die Berichte, die fortlaufend numeriert sind, werden vom Ausbildungsreferenten bzw. Lehrlingsbetreuer chronologisch geordnet und gesammelt und bilden eine wichtige Grundlage für die Zwischenbeurteilung des Lehrlings.

Im Falle nicht rechtzeitiger Ablieferung der Berichte durch die Lehrlinge hat es sich als wirksam erwiesen, die Betreffenden an einem arbeitsfreien Samstag in den Betrieb zu bestellen, um ihnen Gelegenheit zum Schreiben der Berichte zu geben. Auf pünktliche Abgabe der Berichte ist besonderer Wert zu geben. Erstrebenswert ist, daß beim abschließenden Gespräch des Abteilungsleiters mit dem Lehrling der korrigierte und benotete Bericht bereits vorliegt. Auf keinen Fall sollte eine längere Zeit als eine Woche zwischen der Beendigung des Dienststellendurchlaufes und der Abgabe des Berichtes liegen. Eine Verzögerung der Berichtsabgabe ist für den Lehrling selbst unangenehm, da er mit den folgenden Berichten ins Gedränge kommt und den Faden, wie auch die Möglichkeit, informative Fragen zur Klärung einzelner Gegebenheiten zu stellen, verloren hat, während er bereits in der folgenden Abteilung ausgebildet wird.

Qualität und Nutzen des Berichtes leiden darunter. Zum anderen ist die verzögerte Berichtsabgabe für den Abteilungsleiter unangenehm, der nach Abschluß der Abteilungsausbildung des Lehrlings eine Beurteilung abgeben soll. Für die Gesamtbeurteilung des Lehrlings in der Abteilung aber ist die Beurteilung des Abteilungsberichtes von Wichtigkeit.

4. Die laufende Beurteilung der Lehrlinge im Betrieb

Die regelmäßige, sachgemäße und objektive Beurteilung fachlicher und menschlicher Qualitäten der betrieblichen Mitarbeiter ist in der Literatur bereits des öfteren erörtert worden ¹⁾ und wird in der Praxis verschiedener industrieller Großunternehmen seit längerer Zeit angestrebt. Grundlage dafür ist die Erkenntnis, daß die Mitarbeiterbeurteilung ein wichtiges Hilfsmittel für die soziale Rationalisierung des Betriebes ist.

Ein besonderes Teilgebiet der Mitarbeiter-Beurteilung ist die Beurteilung der kaufmännischen Nachwuchskräfte während ihrer Ausbildungszeit. Diese Beurteilung ist nicht nur als Bereitstellung der notwendigen Unterlagen für eine rationelle Ergänzung der Belegschaft und eine zweckmäßige und weitsichtige Regelung der Nachwuchsfrage für die betrieblichen Führungsstellen zu sehen. Diese betriebswirtschaftliche Zielrichtung wird durch eine pädagogische Aufgabe der Beurteilung überlagert. Sie dient dem Ausbildungsleiter dazu, die besonderen Fähigkeiten und Interessen des Lehrlings ebenso wie seine besonderen Schwächen kennenzulernen und ihn während der Berufsbildung diesem Persönlichkeits- und Leistungsbild entsprechend zu führen. Darüberhinaus ermöglicht sie eine Selbstkorrektur des Lehrlings, dem die Bekanntgabe der laufenden Beurteilungen wichtige Anhaltspunkte dafür bietet. Schließlich kann sie maßgebend sein für den zweckmäßigsten, weil auf die besonderen Leistungsfähigkeiten des Lehrlings Rücksicht nehmenden Einsatz im betrieblichen Bereich nach Abschluss der Berufsausbildung.

1) Vgl. beispielsweise

Goossens, F.: a.a.O., S. 379 ff.

Scherke, F.: "Die Mitarbeiter-Beurteilung im Industriebetrieb". Mensch und Arbeit 2/1956, 276, S. 1 ff.

Um der betriebswirtschaftlichen und pädagogischen Aufgabenstellung gerecht werden zu können, sind durch die Beurteilung des Lehrlings vor allem drei Grunderkenntnisse zu gewinnen:

1. Erkennen der Begabungsschwerpunkte.
2. Erkennen der Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft. Dazu gehören Fleiß, Konzentration, Initiative und Energie, Auffassungsgabe, Gedächtnis, Beweglichkeit, Zuverlässigkeit.
3. Erkennen der Anpassungsfähigkeit und Einordnungsbereitschaft, Wesenszüge, die für das Betriebsgeschehen neben der fachlichen Qualifikation von entscheidender Bedeutung sind.

Während sich die Beurteilung des Lehrlings in der Probezeit darauf konzentrieren soll, ob er in den für ihn bisher fremden Rahmen des Betriebes und zur kaufmännischen Tätigkeit überhaupt passt, soll die laufend fortgeführte Beurteilung immer speziellere Züge der Persönlichkeit erfassen und deutlich werden lassen. Ein so aufgebautes und gehandhabtes Beurteilungswesen dient zugleich dem Betrieb wie dem Lehrling in der geschilderten Art betriebswirtschaftlicher und pädagogischer Problemstellung.

Wie ist eine so gestaltete Beurteilung zu erreichen? Dafür sind folgende Grundsätze des Beurteilungswesens entscheidend:

1. Regelmäßige Beurteilung,
2. Beurteilung durch verschiedene Stellen,
3. Pädagogisch vertiefte Beurteilung.

Unter regelmäßiger Beurteilung der Lehrlinge in Großunternehmen ist etwas anderes zu verstehen, als unter regelmäßiger Beurteilung der übrigen betrieblichen Mitarbeiter. Während bei diesen regelmäßig bedeutet, daß die Beurteilung automatisch jedes Jahr oder jedes halbe Jahr, also in regelmäßigen Zeitabständen durch den betreffenden Vorgesetzten erfolgt, ist bei den Lehrlingen, die in einem festgelegten und zeitlich unterschiedlichen Rhythmus von Ausbildungsabteilung zu Ausbildungsabteilung bzw. von Betrieb zu Betrieb versetzt werden, unter regelmäßig "zum Versetzungstermin" zu verstehen.

Damit wird bei der Lehrlingsbeurteilung scheinbar das befürwortet, was für die übrige Mitarbeiterbeurteilung als schädlich abgelehnt wird. Dort will man gerade vermeiden, daß die Beurteilung nur aus besonderen Anlässen, wie z.B. bei Versetzungen, durchgeführt wird. Mit Recht begründet man dieses Bestreben damit, daß in solchen Fällen das Urteil meist auf einer relativ kurzen Zeit der Anschauung der Arbeit des Beurteilten gründen wird und daß ein annähernd objektives Urteil nicht zu erwarten ist, weil der besondere Anlass der Beurteilung starke stimmungsmäßige und damit subjektive Einschläge in der Beurteilung verursacht. Bei der Beurteilung der Lehrlinge ist jedoch nicht zu befürchten, daß sie aus diesen Gründen fragwürdig wird. Der Beurteilende weiß vom Augenblick der Zuweisung des Lehrlings in seinen Bereich, daß die Versetzung nach der im Ausbildungsplan festgelegten Zeit vorgenommen wird. Er wird deswegen keinen Stimmungsschwankungen unterworfen sein. Deswegen wird er vom ersten Tag des Ausbildungsbeginnes sein verstärktes Augenmerk auf den Lehrling richten und das umsomehr, je kürzer die Ausbildungszeit in seinem Bereich bemessen ist. Damit ist nicht ein Negativum, sondern ein sehr zu begrüßender Vorteil in der Lehrlingsbeurteilung erreicht.

Die zweite Forderung, Beurteilung des Lehrlings durch verschiedene Stellen, soll die Objektivität des Endurteils stützen, das unter Berücksichtigung aller Teilurteile bei Versetzung in einen anderen Betrieb oder bei Abschluß der Lehre zu bilden ist. Diese Forderung ist durch den Abteilungswechsel des Lehrlings während seines Ausbildungsganges selbstverständlich. Im Laufe seiner Lehrzeit wird er von jedem Abteilungsleiter, dessen Abteilung er durchläuft, von jedem Betriebsleiter, in dessen Betrieb er ausgebildet wird, und schließlich vom Ausbildungsleiter beurteilt. Ergänzend zur betrieblichen Beurteilung tritt die Beurteilung der Werkschule oder Lehrgemeinschaft, die der Lehrling besucht. Die Fülle dieser Urteile, die von verschiedenen Persönlichkeiten im Hinblick auf verschiedene Tätigkeiten des Lehrlings abgegeben werden, können ein Bild von der Persönlichkeit formen, wie es ähnlich objektiv und vielseitig

von den übrigen Mitarbeitern des Unternehmens kaum erlangt werden kann. Hier ist die Lehrlingsbeurteilung der üblichen Mitarbeiterbeurteilung gegenüber, die meist auf eine lange Zeitspanne hin immer vom gleichen Vorgesetzten gegeben wird, wiederum im Vorteil.

Die dritte Forderung schließlich nach einer pädagogisch bzw. psychologisch vertieften Beurteilung wirft eine schwierige Problemstellung auf. Hier wird der Betriebspraktiker, der die Beurteilung liefern soll, vielfach überfordert. Die Methode der Beurteilung muß so sein, daß sie von jedem Vorgesetzten ohne Schwierigkeiten angewandt werden kann, nicht zu vorschnellen Urteilen veranlaßt und trotzdem die für den Beruf wesentlichen Züge der Persönlichkeit beinhaltet. Dafür sind zwei Gegebenheiten notwendig:

- a) Der genügende Kontakt des Beurteilenden mit dem Lehrling,
- b) ein gut gestalteter Beurteilungsbogen.

Auf den Kontakt des Vorgesetzten mit dem Lehrling wurde bereits an anderer Stelle hingewiesen. Nur durch laufende Kontaktnahme des Abteilungsleiters mit dem Lehrling ist die Voraussetzung einer sachlichen und gründlichen Beurteilung überhaupt gegeben. Der Vorgesetzte muß sich zu diesem Zweck immer wieder über die Arbeiten des Lehrlings berichten lassen und sich mit ihm unterhalten. Das abschließende Gespräch vor Versetzung des Lehrlings in eine andere Abteilung soll das Persönlichkeitsbild, das der Abteilungsleiter gewonnen hat, abrunden. Es ist sinnvoll, daß die Beurteilung möglichst noch am auf dieses Gespräch folgenden Tag geschrieben wird. Zweckmäßig ist es, unmittelbar nach Abschluß des Gespräches Notizen zu machen, auf die dann zurückgegriffen werden kann. Es besteht sonst die Gefahr, daß die beim Gespräch gewonnenen Eindrücke wieder farblos werden und verwischen, besonders, wenn mehrere Lehrlinge zugleich versetzt werden. Auch die Gefahr der Verwechslung ist bei arbeitsüberlasteten Vorgesetzten durchaus möglich.

Ein gut gestalteter Beurteilungsbogen kann dem Bestreben,

trotz Arbeitsüberlastung und Zeitdruck, eine vertiefte, auf wesentliche Züge eingehende und mit anderen Urteilen vergleichbare Beurteilung zu erhalten, weitgehend entgegenkommen. Er erleichtert zudem die Wortfindung durch vorgedachte Begriffe, die zu unterstreichen oder zu bewerten sind, lenkt die Gedankenfolge und schärft allmählich die Beobachtungsgabe des Beurteilenden. Natürlicherweise ist es zusätzlich notwendig, alle Vorgesetzten über Form, Zweck und Ziel der Beurteilung an Hand des Beurteilungsbogens zu unterrichten. Die Lehrlingsbeurteilung soll nicht als Zwang aufgefasst, sondern als Notwendigkeit erkannt und zur angenehmen Gewohnheit werden. Bei der Aussprache kann auch auf Fragen der relativen Bedeutung der Urteile eingegangen werden. Die Vorgesetzten sind darauf hinzuweisen, daß ein möglichst breit fundierter Durchschnitt nach der Gesetzmäßigkeit der Gauss'schen Normalverteilung bzw. des Pascal'schen Dreiecks zu bilden ist. Da die Abteilungsleiter nicht wie Berufsschullehrer alle zu beurteilenden Lehrlinge gleichzeitig zu bewerten haben, ein Leistungsvergleich deshalb schwieriger ist, müssen sie ihre Angaben und Bewertungen aufgrund ihrer langjährigen Ausbildungserfahrung abgeben. Der Hauptteil ihrer Beurteilung soll deshalb nicht in einer bloßen Benotung, sondern in der allgemeinen Bewertung der Persönlichkeit zu suchen sein.

Bei der Gestaltung des Beurteilungsbogens als methodisches Hilfsmittel der Lehrlingsbeurteilung durch den Abteilungsleiter dürfen vom Beurteilenden keine speziellen psychologischen Kenntnisse vorausgesetzt werden. Die Bogen müssen von jedem Vorgesetzten im Betrieb nach entsprechender Anleitung ausgefüllt werden können. Umfassende Begriffe wie Intelligenz sind zu detaillieren, etwa in Auffassungsgabe, Vorstellungsvermögen, Denkfähigkeit und Urteilsfähigkeit. In Großbetrieben, in denen neben der Abteilungsbeurteilung auch eine Werkschulbeurteilung, etwa halbjährlich, für die Lehrlinge angegeben wird, können diese aufgeführten Begriffe zur Analysierung der theoretischen Intelligenz aus dem Beurteilungsbogen für die betriebliche Beurteilung ausgespart, in die Zeugnisse der Werkschule aufgenommen und dort bewertet werden. Die betriebliche Beurteilung kann sich dann auf die Bewertung der praktischen Intelligenz am Arbeitsplatz beschränken und wird vom Beurteilenden umso leichter und gewissenhafter ausgefüllt werden können. Als Beispiel dafür ist der

auf der folgenden Seite wiedergegebene Beurteilungsbogen anzusehen, der vom Verfasser entworfen wurde und der bei der kaufmännischen Ausbildung im Hause Siemens verwendet wird.

B E U R T E I L U N G

des kaufmännischen Informanden - Stammhauslehrlings - Lehrlings - Anlernlings - Praktikanten

.....
Ausgebildet vom bis in der Dienststelle

Note

- I. Unternehmungsgeist
Zielstrebigkeit
Umgangsformen
Fleiß und Ausdauer
Anständigkeit
Gründlichkeit
Pünktlichkeit
Ordnungssinn

Gesamtnote (Mittelwert)

II. Kenntnisse auf dem derzeitigen Arbeitsgebiet

III. Textliche Zusammenfassung und Ergänzung der Beurteilung

(Sichtvermerk des Ausbildungsreferenten)

(Unterschrift des Dienststellenleiters)

Notenstufen:

1 = sehr gut	3 = befriedigend	5 = mangelhaft
2 = gut	4 = ausreichend	6 = ungenügend

Bei den Noten 2 - 4 können Zwischenstufen in Form von Plus- und Minuszeichen gegeben werden.

Der wiedergegebene Beurteilungsbogen wird durch das Halbjahreszeugnis der Lehrgemeinschaft ergänzt, in der die Lehrlinge jeweils an einem Tag der Woche theoretischen Unterricht erhalten. In diesem Zeugnis ist neben der Benotung der Leistungen in den einzelnen Unterrichtsfächern eine allgemeine Beurteilung enthalten, in der Wesen und Umgangsformen, Auffassungsgabe, Denkfähigkeit, Interesse und Fleiß besonders besprochen werden. Auf diese Wesenszüge konnte im vorliegenden Beurteilungsformular deshalb zum Teil verzichtet werden. Die Wesensmerkmale wurden im übrigen so ausgewählt, daß sie vom Abteilungsleiter, hier Dienststellenleiter, aufgrund seiner Beobachtung des Lehrlings ohne Schwierigkeiten bewertet werden können. Um nicht eine Vielfalt von Wertgrößen nebeneinander stehen zu haben, andererseits aber den Blick des Dienststellenleiters auf wesentliche Merkmale hinzulenken, werden die Bewertungen der Merkmale mit ungefähr gleicher Gewichtung zu einer Gesamtbewertung, die sich aus dem einfachen Mittelwert ergibt, zusammengefasst. Die Gruppe II ergibt die Bewertung der Kenntnisse auf dem derzeitigen Arbeitsgebiet, die neben der Persönlichkeitsbewertung stehen muß. Eine Gesamtnote aus Persönlichkeit und Kenntnissen bzw. Leistung ist schlecht zu bilden.

Um eine vergleichende Auswertung der Beurteilungsbogen zu ermöglichen, wurde eine Benotung der Persönlichkeitsmerkmale und der Kenntnisse vorgesehen. In Anlehnung an die Benotung in der Lehrgemeinschaft (analog Berufsschule) wurden 6 Notenstufen gewählt, die durch ihre textliche Bezeichnung sehr gut, gut, befriedigend usw. das Gefühl für die Benotung der praktischen Kenntnisse beim Beurteilen erleichtern. Eine nur textliche Bewertung der vorgenannten Merkmale würde, wenn sie nicht an den Notenstufen hängen bleiben sollte, die Arbeit des Beurteilens erschweren, mehr Zeit beanspruchen, an der Vokabelarmut mancher Praktiker kränken und deshalb zum Teil farbloser, vor allem aber nicht mit anderen Beurteilungen vergleichbar sein. Die andere Möglichkeit vergleichbarer Beurteilung durch Punktbewertung, etwa in der Art, wie sie Scherke bespricht²⁾, erschien nach den vorliegenden praktischen Erfahrungen als zu kompliziert und zeitraubend. Ausserdem ist

2) Scherke, a.a.O., S. 10 ff.

dieses Bewertungsverfahren zu abstrakt und dem konkret und anschaulich denkenden Praktiker zum Teil ferner liegend.

Die Problematik, die in der Bewertung von Charaktermerkmalen durch Notenstufen liegt, wurde bei Entwicklung des Beurteilungsbogens erkannt. Aus dem Bestreben, einfach und klar im Ergebnis bei möglichst vertiefter Beurteilung zu sein, ohne dem arbeitsüberlasteten Abteilungsleiter zu viele zeitaufwendende Mühe zu bereiten, mit anderen Worten, ihm die Beurteilung mundgerecht zu machen, wurde diese Problematik in Kauf genommen. Dies um so mehr, als ein besonderes Gewicht auf Punkt III, die textliche Zusammenfassung und Ergänzung der Beurteilung in Kurzform zu legen ist. Hier kann das etwas schematisch gezeichnete Persönlichkeits- und Leistungsbild abgerundet werden. Die Leiter der Ausbildungsabteilungen wurden von den Ausbildungsreferenten der betreffenden Betriebe über die Art und den Sinn der Verwendung des Beurteilungsbogens angesprochen und traten darüber in einen Meinungsaustausch ein, der eventuell bestehende Unklarheiten beseitigte und allgemein zu einer Guttheissung des vorliegenden Beurteilungsbogens führte.

Es ist interessant, die Beurteilungsformen anderer Großunternehmen neben diesem Beispiel zu betrachten. Bei der AEG wird der Lehrling ebenfalls vom Abteilungsleiter bei Abschluß der Ausbildung beurteilt und dieses sogenannte "Teilzeugnis" zusammen mit dem vom Lehrling angefertigten Bericht dem Abteilungsleiter eingereicht ³⁾. Dieses Teilzeugnis enthält neben technischen Angaben über Beschäftigungszeit, Fabrik, Abteilung und Art der Arbeiten folgende Beurteilungspunkte:

Führung (Betragen, Pünktlichkeit, Ordnungssinn)

Fleiß

Auffassungsgabe

Leistungen (Bericht

Vertrauliche Bemerkungen hinsichtlich Auftretens, Zuverlässigkeit, Arbeitskraft und Interesse (auf Angaben in dieser Spalte wird besonderer Wert gelegt).

3) Vgl. AEG Ausbildungsrichtlinien, S. 21

Daneben werden die Fehltage während der Beschäftigungsdauer, gesondert nach Urlaub, Krankheit und unentschuldigtem Fehlen angegeben.

Für die Beurteilung gelten folgende Notenstufen:

Führung: sehr gut, gut, befriedigend;

Fleiß, Auffassungsgabe, Leistungen: Notenstufen 1 - 6.

Dieses Zeugnis bildet die Grundlage für die Leistungsbeurteilung im Betrieb, die in den Zwischenzeugnissen erfolgt. Besonderer Wert wird darauf gelegt, die Zeugnisse über die Abteilungsbildung möglichst ausführlich zu halten, damit der Ausbildungsleiter die Entwicklung der Lehrlinge verfolgen und sich laufend ein Urteil über den Ausbildungsstand jedes einzelnen Lehrlings bilden kann. Zur Feststellung der bereits erworbenen Kenntnisse sollen darüber hinaus halbjährliche Zwischenprüfungen dienen, die vom Ausbildungsleiter unter Hinzuziehung der Abteilungsleiter, in deren Abteilungen der Lehrling in dieser Zeitspanne ausgebildet wurde, durchgeführt werden. Das Ergebnis der Zwischenprüfung ist, unter Berücksichtigung der Teilzeugnisse, im Zwischenzeugnis festzulegen, das folgende Beurteilungspunkte enthält:

Allgemeine Beurteilung:

- Betragen
- Pünktlichkeit
- Ordnung
- Fleiß
- Aufmerksamkeit
- Zuverlässigkeit

Leistungen:

- Praktische Arbeit
- Berichtsheftführung
- Betriebskundliche Aussprache
- Bemerkungen

Das Zeugnis soll demnach eine Beurteilung über die Führung des Lehrlings, seine Leistungen in der praktischen und theoretischen Ausbildung und seine Berichtsheftführung geben.

Bei Siemens ist neben dem schon besprochenen Beurteilungsbogen, dem bei der AEG das Teilzeugnis entspricht, auch noch eine Beurteilung durch den Ausbildungsbetrieb üblich, wenn der Lehrling zu einem anderen Betrieb versetzt oder abgeordnet wird. Auf einem besonderen Vordruck wird vom Betriebsleiter, der unter Beisein des Ausbildungsreferenten und der Abteilungsleiter ebenfalls eine Zwischenprüfung abhält, ein Vorschlag für das Abschlußzeugnis an die Ausbildungsleitung eingereicht, in dem Notenvorschläge nach den 6 Notenstufen über Fleiß, Interesse, Führung sowie Leistung und Kenntnisse gemacht werden. Gesondert dazu wird vom Betriebsleiter ein Abschlußzeugnis an die Ausbildungsleitung gegeben, das ohne Vordruck und ohne Benotung als textliche Beurteilung ausgearbeitet wird. Die Abteilungsbeurteilungen sind dafür eine wesentliche Unterlage.

Beim Mannesmann-Konzern benutzt man Beurteilungsbogen, die im Vergleich zu den besprochenen viel ausführlicher sind⁴⁾. Diese Vordrucke sind in der Form eines Fragebogens gehalten und veranlassen den jeweiligen Abteilungsleiter zur Stellungnahme zu folgenden Beurteilungspunkten;

I. Körperliche Verfassung

- a) Allgemeiner Zustand
- b) Wird die Leistung durch Krankheit oder körperliche Fehler beeinflusst?
- c) Art der körperlichen Beeinträchtigung
- d) Art der chronischen Erkrankung

II. Allgemeines Verhalten

- a) Äusseres
- b) Auftreten und Umgangsformen
- c) Verhalten gegen Mitarbeiter
- d) Verhalten gegen leitende Angestellte
- e) Verhalten gegen Geschäftsfreunde
- f) Pünktlichkeit

4) Vgl. Boje, a.a.O., S. 145

III. Arbeitsverhalten

- a) Zuverlässigkeit
- b) Beweglichkeit
- c) Ordnungssinn
- d) Anteilnahme
- e) Initiative
- f) Arbeitsfreude
- g) Fleiß
- h) Betriebsinteresse

IV. Arbeitsweise

- a) Schnelligkeit und Genauigkeit
- b) Arbeitsplanung
- c) Sauberkeit
- d) Sorgfalt

V. Arbeitsbegabung

- a) Auffassungsgabe
- b) Einarbeitungsfähigkeit
- c) Gedächtnis
- d) Denkarbeit
- e) Beobachtungsgabe
- f) Selbständigkeit
- g) Sprachliche Begabung
- h) Schriftliche Arbeiten
- i) Handgeschicklichkeit

VI. Charakterliche Haltung

- a) Verantwortungsbewußtsein und Vertrauenswürdigkeit
- b) Selbstvertrauen und Selbstkritik
- c) Sicherheit

VII. Wirtschaftliches Verständnis

- a) Allgemeines wirtschaftliches Verständnis
- b) Verständnis betrieblicher Zusammenhänge
- c) Technisches Verständnis
- d) Weiterbildungsstreben

VIII. Besondere Beobachtungen

IX. Gesamturteil

X. Würden Sie den beurteilten Lehrling/~~Anlernling~~ nach beendeter Ausbildung als Angestellten in Ihre Abteilung übernehmen ?

Wenn nicht, warum nicht ?

Zu den einzelnen Punkten sind die jeweils möglichen Antworten vorgegedruckt. so daß der beurteilende Abteilungsleiter nicht nach passenden Eigenschaftswörtern suchen muß.

Trotzdem entsteht die Frage, ob die Forderung an den Abteilungsleiter, der den Lehrling nur relativ kurze Zeit in seinem Betrieb beschäftigt und darüber hinaus mit ihm nur kurze Zeit ins Gespräch kommt, eine so umfassende Beurteilung abzugeben, zweckmäßig ist. Der Dienststellenleiter scheint dabei überfordert zu werden. Zudem darf die psychologische Wirkung auf ihn nicht übersehen werden, wenn er innerhalb kurzer Abstände gleichzeitig mehrere solcher Beurteilungen, die er vielleicht nicht in allen Punkten mit Überzeugung ausfüllen kann, abgeben muß. Er wird die Beurteilung als Last empfinden und sie wird darunter leiden. Der Faktor Zeit und das psychologische Vermögen spielen bei Abgabe von Beurteilungen stets eine bedeutende Rolle und dürfen nicht falsch eingeschätzt werden. Die vergleichende Auswertung dieser Beurteilungen ist ebenfalls nur beschränkt möglich. Auch das aufgrund kürzerer aber vielleicht prägnanterer Beurteilungen im Laufe der Zeit entstehende Bild von der Persönlichkeit und Leistungsfähigkeit des Lehrlings muß neben dem selbständigen persönlichen Eindruck des Ausbildungsleiters genügen, um am Ende der Lehrzeit eine umfassende, vertiefte und auf wesentliche Züge eingehende Beurteilung abzugeben. Das dürfte um so eher möglich sein, als durch knappe und begriffliche Überschneidungen vermeidende Beurteilungsbogen subjektive Fehltritte und von Zufälligkeiten abhängige Eindrücke besser auszuschalten sind.

An dieser Stelle sei auch auf zwei Beurteilungsbogen hingewiesen, die von Arbeitspsychologen ausgearbeitet worden sind. Der eine wurde im Auftrag der "Arbeitsstelle für betriebliche Berufsausbildung" entwickelt⁵⁾ und stellt folgende Merkmale zur Beurteilung heraus:

Äussere Erscheinung und körperlich-seelischer Entwicklungszustand

Äussere Erscheinung

Körperlicher Entwicklungszustand

Seelischer Entwicklungszustand

Charaktereigenschaften, Temperament und Wesensart

Aktivität und Temperament

Aufmerksamkeit

a) Weite und Beweglichkeit

b) Konzentration und Ausdauer

Anlagen und Fähigkeiten

Gedächtnis und Merkfähigkeit

Auffassung und geistige Regeisamkeit

Denkfähigkeit

Anstelligkeit und Geschicklichkeit

Arbeitsverhalten und Arbeitsweise

Arbeitsinteresse

Arbeitstempo

Fleiß und Ausdauer

Sorgfalt, Sauberkeit und Ordnung

Pünktlichkeit

Soziales Verhalten

Auftreten und Benehmen

Kameradschaftlichkeit (Hilfsbereitschaft, Anteilnahme)

Auch in diesem Vordruck sind die entsprechenden Adjektive bereits vorgedruckt und nach dem Grad ihres positiven bzw. negativen Vor-

5) Herausgegeben vom W. Bertelsmann Verlag KG, Bielefeld,
Bestell-Nr. 12.14.005.80

Abgedruckt bei Krause, E.: Industrielle Berufsausbildung,
Stuttgart 1955, S. 158 ff.

zeichens in fünf Spalten, bezeichnet mit A - E, angeordnet. Auch dieser Beurteilungsbogen scheint bereits an die Grenze der Beurteilungsfähigkeit des Abteilungsleiters zu gehen.

Der andere Vordruck wurde vom "Forschungsinstitut für Arbeitspsychologie und Personalwesen (Forfa)" in Braunschweig anlässlich einer Sondertagung für betriebliche Ausbilder im Frühjahr 1956 als "Beobachtungsbogen für Lehrlinge" herausgegeben ⁶⁾. In diesem Bogen werden Verhalten und Arbeitsweise in insgesamt acht Abschnitten beschrieben:

- A. Belastbarkeit,
- B. Auffassungsgabe,
- C. Konzentration,
- D. Arbeitsbereitschaft,
- E. Handwerkliche Fähigkeiten,
- F. Ordnung,
- G. Lernfortschritt,
- H. Betragen.

Interessant ist bei diesem Beurteilungsbogen, daß er die vorgedruckten möglichen Antworten in Satzform bietet. Aber so gut durchdacht dieser Vordruck sein mag, die Anwendung genormter Urteile in der vielgestaltigen Praxis wird immer auf Schwierigkeiten stoßen. Für kaufmännische Lehrlinge ist dieser Vordruck übrigens nicht gedacht, da er in den Mittelpunkt seiner Betrachtung die handwerklichen Fertigkeiten stellt. Ob der Abteilungsleiter übrigens die Belastbarkeit und den Lernfortschritt in jedem Falle beurteilen könnte, sei dahingestellt, da beide Wesenszüge nur bei intensiver Beobachtung und gleichmäßig guten Ausbildungsbedingungen bewertet werden könnten. Der Arbeitsanfall in der Dienststelle, die verschiedene Inanspruchnahme der Mitarbeiter, Ausfälle durch Krankheit und Urlaub usw. beeinträchtigen jedoch die Ausbildungsbedingungen.

Auf einen wesentlichen Punkt des Beurteilungswesens soll abschließend noch hingewiesen werden: Die Offenheit gegenüber dem Beurteilten. Es ist betriebswirtschaftlich, nämlich für die Meinungsbildung unter den Lehrlingen und die Sorgfalt der Beurteilenden, und pädagogisch unbedingt notwendig, daß die

6) Vgl. Laubenheimer: "Beurteilung der Lehrlinge".
Der Ausbilder, 11/1956, S. 94

Beurteilungen den Lehrlingen bekannt gegeben werden. Kleine Einschränkungen können dabei selbstverständlich gemacht werden, soweit dies zweckdienlich erscheint. Grundsätzlich aber sollen alle wesentlichen Züge der Beurteilung mit dem Beurteilenden durchgesprochen und ihm Gelegenheit gegeben werden, dazu Stellung zu nehmen. Dem Lehrling wird damit die Selbstkontrolle erleichtert bzw. sein Ansporn angeregt. Ein Mißtrauen gegenüber dem Beurteilungswesen kann nicht aufkommen, wenn ein offenes Wort gesprochen wird. Dem psychologischen Feingefühl des Ausbildungsleiters oder des Lehrlingsbetreuers, der die Beurteilung mit dem Lehrling bespricht, muß es anheimgegeben sein, wie weit er Urteile verschweigt, die dem Lehrling in einem ohnedies zu starken oder zu schwachen Selbstbewußtsein unterstützen und damit negativ auf Persönlichkeit und Leistung wirken könnten. Auch den Eltern gegenüber muß zur rechten Zeit ein offenes Wort gesagt werden, wenn das die Bildungsarbeit zu fördern verspricht. Es ist eine Verkennung der Lehrlingsbeurteilung und ein Nichtausschöpfen ihrer Werte, wenn sie als Geheimpapier behandelt wird. Selbst in der Schule bahnt sich bereits die Entwicklung an, vom geheimen Schülerbogen zum offenen Personalblatt überzugehen. Umso selbstverständlicher sollte die Offenheit der Beurteilung in der Atmosphäre eines Großunternehmens sein.

Die Auswahl und Ausbildung der Ausbilder

Das Problem der richtigen Auswahl und Ausbildung der Ausbilder wurde vor allem im gewerblichen Ausbildungssektor der Industrie seit längerem aufgegriffen und diskutiert¹⁾. Die entscheidende Fragestellung auf dem Gebiet der Ausbildung war dabei: Wie übermitteln ein Ausbilder eine berufliche Fertigkeit in einer methodisch vollendeten Form und was hat er bei der Berufserziehung der Lehrlinge in pädagogischer und allgemeinbildender Hinsicht zu beachten? Zur Beantwortung dieser Fragen konnte zum Teil auf Niederlegungen moderner Ausbildungsmethodik, etwa von Löbner²⁾ oder Jebesen³⁾, zurückgegriffen werden oder man konnte sich an Vorschlägen, die auf Tagungen oder in Fachzeitschriften⁴⁾ gemacht wurden, orientieren.

Wenn der Ursprung der aufgeführten Problemstellung auch im gewerblichen Ausbildungssektor, d.h. in der Ausbildung für technische Lehrberufe zu suchen ist, so liegt doch eine Gemeinsamkeit in der Thematik mit den Problemen des kaufmännischen Ausbildungsbereiches vor. Die gestellten Fragen sind jedoch, entsprechend der Verschiedenheit von kaufmännischer und gewerblicher Berufsbildung für den kaufmännischen Bereich gesondert zu behandeln. Für das kaufmännische Ausbildungswesen liegt keine entsprechende Literatur vor, die auf diese Fragestellung näher eingeht.

Im folgenden soll ein Überblick über die angeschnittene Problematik gegeben werden.

1) Vgl. Paul, G.: Zur Methodik der "Ausbildung der Ausbilder". Archiv für Berufsbildung 4/1951, S. 97 ff.

Hetzer: "Ausbildung der Ausbilder in der Industrie". Archiv für Berufsbildung 9/1950, S. 180 ff.

Grether: "Die Erziehungsaufgabe des Ausbilders". Wirtschaft und Berufserziehung 7/1950, S. 192 ff.

2) Löbner: Ausbilder- und Prüferfibel. Berlin 1944

3) Jebesen: Anleitung für die Ausbilder. Braunschweig 1949

4) Stein: "Vorschläge zur Reform in der Aufgabenstellung des beruflichen Bildungswesens". Deutsche Berufsschule, März 1949, S. 18

Paul, a.a.O., S. 98 ff.

Die Maßnahmen der innerbetrieblichen kaufmännischen Berufsbildung werden in betrieblichen Fertigungs- oder Lehrwerkstätten, in den kaufmännischen Abteilungen der Betriebe und in Werkschulen, event. in Sonderkursen durchgeführt. Industrielle Großunternehmen haben unter erheblichem Kostenaufwand Ausbildungsstätten mit entsprechenden Räumen und Einrichtungen geschaffen und damit die technischen Voraussetzungen für eine gediegene Berufsbildung gegeben. Daneben hat die Praxis verschiedentlich gezeigt, daß es zweckmäßig sein kann. Ausbildungsmaßnahmen über die betrieblichen Grenzen bzw. die Unternehmensgrenzen auszudehnen und auf eine breitere Basis zu stellen, d.h. in Gemeinschaft mit anderen Unternehmen oder Organisationen durchzuführen. Diese Fragen sind aufgrund der besonderen betrieblichen und örtlichen Gegebenheiten zu entscheiden.

Die in den Betrieben tätigen Ausbilder können in drei großen Gruppen zusammengefasst werden:

- a) Betriebsangehörige, die hauptamtlich mit der kaufmännischen Ausbildung betraut sind,
- b) Betriebsangehörige, die neben ihrer betrieblichen Tätigkeit für Ausbildungsmaßnahmen gewonnen und eingesetzt werden und
- c) Personen, die nicht Betriebsangehörige sind.

Ein Gutachten des Deutschen Verbandes für das kaufmännische Bildungswesen e.V. ⁵⁾ bemüht sich um eine einheitliche Begriffsbestimmung im Hinblick auf den Personenkreis, der mit der betrieblichen Berufsbildung beauftragt ist, und schlägt folgende Bezeichnungen vor:

1. Ausbildungsleiter

= hauptamtlicher Sachbearbeiter mit fachlicher, psychologischer und pädagogischer Qualifikation zur Bearbeitung des gesamten Fragenkomplexes "Ausbildung".

2. Ausbildungsbeauftragte

= Personen, die neben ihren kaufmännischen oder Verwaltungsaufgaben zusätzlich mit der Bearbeitung von Ausbildungsfragen beauftragt sind.

5) Gutachten des Deutschen Verbandes für das kaufmännische Bildungswesen e.V. zur Frage Maßnahmen für die "Ausbildung der Ausbilder" im kaufmännischen Bereich. Braunschweig 1952, S. 2 ff.

3. Ausbilder

= Sachbearbeiter in den Ausbildungsabteilungen, die die Lehrlinge unmittelbar unterweisen, anleiten und beaufsichtigen.

Bei diesen drei Personenkreisen, die unter dem Begriff "Ausbildungspersonen" zusammengefasst werden sollen, handelt es sich nur um Betriebsangehörige. Bei dem Personenkreis unter c) der vorhergehenden Ordnung handelt es sich vor allem um Ausbildungspersonen, die bei der theoretischen Berufsbildung, z.B. im Unterricht der Werkschule, tätig sind.

Die Auswahl der von aussen verpflichteten Fachkräfte ist verhältnismäßig einfach. Meist sind es Lehrer aus Berufsschulen oder Hochschuldozenten. Das Unternehmen ist dabei frei in seiner Wahl und wird auf jene Lehrer zurückgreifen, die für die Jugendbildung im Betrieb besonders geeignet erscheinen. Maßgebend dafür ist neben ihrer fachlichen und pädagogischen Fähigkeit auch das Vermögen, sich auf die betrieblich gebundene Lehrarbeit einzustellen.

Auf größere Schwierigkeiten wird normalerweise die Auswahl der betriebsinternen Ausbildungskräfte stoßen. Von den Fachleuten des Betriebes werden für die Aufgaben der Ausbildung pädagogische Fähigkeiten verlangt. Sie sollen Jugendliche lehren, führen, beurteilen, ihre Arbeiten begutachten und bewerten. Das alles haben sie nicht gelernt wie ein Lehrer von Berufswegen. Dennoch wird manchem diese Aufgabe nicht so fremd sein, wie es zunächst den Anschein hat. Jede echte Führungspersönlichkeit wird diese Aufgaben meistern können, denn im weiteren Sinne ist jede Führungsaufgabe eine Aufgabe des Lehrens, Bildens, Beurteilens. Daraus ergibt sich erneut, daß die Aufgaben der kaufmännischen Berufsbildung ureigenste Aufgaben der Führungskräfte des Unternehmens sind. An anderer Stelle wurde bereits betont, daß naturgemäß der Betriebsleiter zugleich der Ausbildungsleiter ist. Bei Großunternehmen, die mehrere Betriebe umfassen, sind zur Koordination der Ausbildungsmaßnahmen hauptamtliche Ausbildungsleiter notwendig. Die besonderen Qualifikationen des Ausbildungsleiters wurden bereits aufgezeigt. Ergänzend dazu kann allgemein zur Auswahl des Ausbildungspersonals gesagt werden, daß grundsätzlich drei Voraussetzungen beachtet werden müssen:

a) Fachliche Qualifikation:

Beherrschung der im Berufsbild als notwendig und erwünscht angegebenen Fertigkeiten und Kenntnisse, längere Betriebspraxis, Kenntnis der Ausbildungsmethoden, Beurteilung der Arbeitsergebnisse,

b) Menschliche Qualifikation:

Sicheres Auftreten, vorbildliches Benehmen, Entschlußfreudigkeit und Energie, Gerechtigkeitssinn, lebensbejahende Haltung, Sinn für Humor, soziales Denken und Handeln.

c) Pädagogisch-psychologische Qualifikation:

Eingehen auf die Auszubildenden gemäß ihrem körperlichen und geistigen Entwicklungsstand, richtiges Anwenden von Anerkennung und Tadel, Unterscheidungsvermögen von grundsätzlich mangelnden oder unentwickelten Anlagen, Kenntnis der Grenzen des Erlernbaren, Erkennen und Behandeln von vorübergehenden und bleibenden Störungerscheinungen beim Auszubildenden, Erkennen der Ursachen und folgerichtiges Behandeln von Fehlhaltungen 6).

Die dauernde Ausbildungskontrolle und Personalbeurteilung in Großunternehmen führt notwendigerweise zu einer sukzessiven Auslese der Ausbildungskräfte im kaufmännischen Bereich, die auch nach der ersten Auswahl durch Aufgabenverlagerungen fortgeführt werden kann, wenn sich personelle oder sachliche Schwierigkeiten ergeben sollten. In wochen- und monatelanger Tätigkeit im Ausbildungsbereich schälen sich jene Führungskräfte klar heraus, die Lust und Liebe zu dieser Tätigkeit zeigen und die entsprechende Eignung besitzen. Diese Kräfte werden dann endgültig mit Ausbildungsaufgaben betraut und wachsen mit ihrer allmählich gesammelten Erfahrung bald in den übernommenen Aufgabenkreis hinein.

Nach der sorgfältig durchgeführten Auswahl ergibt sich für die Ausbildungsleitung die Aufgabe der Anleitung und dauernden Kontaktnahme, der Lenkung, des Erfahrungsaustausches und von Zeit zu Zeit des Erörterns aktueller Probleme mit den Ausbildungspersonen. Im Vergleich zur gewerblichen Ausbildung kann im Bereich der kaufmännischen Berufsbildung nicht im gleichen Sinne von einer "Ausbildung der Ausbilder" gesprochen werden. Die verantwortlichen Ausbildungspersonen im kaufmännischen Bereich

6) Vgl. Laurisch, G.: "Auswahl und Ausbildung von Lehrern und Ausbildern für werkgebundene Ausbildungsmaßnahmen in der Bundesrepublik Deutschland". Forfa-Briefe zur Arbeitspsychologischen Information, 1/1957, S. 15

sind regelmäßig Angehörige der mittleren bis höchsten kaufmännischen Führungsschicht des Unternehmens. Von notwendig werdender Ausbildung kann bei ihnen weder in fachlicher Hinsicht noch im Hinblick auf die Fähigkeit zur Menschenführung die Rede sein. Die Verhältnisse liegen für den gewerblichen Bereich ganz anders. Die ausgewählten Ausbilder sind dort vor allem Facharbeiter und Meister, die weder hinsichtlich ihrer Vorbildung noch ihrer unterweisenden Tätigkeit gleichwertig neben die kaufmännischen Führungskräfte gestellt werden können. Im gewerblichen Sektor werden alle Arbeitskräfte, die als Ausbilder eingesetzt werden sollen, eine Grundausbildung erfahren müssen, die sich regelmäßig über ein Jahr erstreckt und beispielsweise 40 Schulwochen zu je 6 Unterrichtsstunden umfaßt. Der Stoff verteilt sich auf Rechnen, Deutsch, Naturlehre, Werkstoffkunde, Geometrie, Algebra, Zeichnen und Betriebskunde. Nach dieser Grundausbildung steht der Weg zu den Meisterkursen von weiteren 4 Semestern offen. Daneben können auch überbetriebliche Lehrgänge, etwa der Wirtschaftsvereinigung Eisen- und Stahlindustrie, besucht werden. All diese Maßnahmen sind für den kaufmännischen Bereich überflüssig.

Trotzdem unterbreitet das Gutachten des Deutschen Verbandes für das kaufmännische Bildungswesen Vorschläge zur Verwirklichung der "Ausbildung der Ausbilder". Im einzelnen handelt es sich um:

1. Organisatorische Vorschläge:

Ausbildungsleiter und Ausbildungsbeauftragte sind überbetrieblich, regional oder fachlich, in Arbeitskreisen zusammenzuführen. Zu den Arbeitskreisen sollen auch Vertreter der Organe der wirtschaftlichen Selbstverwaltung, der Wirtschaftsverbände und der Gewerkschaften hinzugezogen werden. Die Federführung für diese Arbeitskreise sollte den Industrie- und Handelskammern überlassen werden. Die Kammern können die erwähnten Ausbildungspersonen der verschiedenen Unternehmen am leichtesten namentlich ermitteln, da sich bei ihnen diese Arbeit ohne besondere organisatorische Mehrbelastung mit der Eintragung der Lehrverträge in die Lehrlingsrolle verbinden läßt.

2. Methodisches Rahmenprogramm:

Die große Anzahl der Ausbilder erschwert es erfahrungsgemäß, die Ausbilder im Betrieb unmittelbar anzusprechen. In erster Linie ist deshalb anzustreben, die Ausbildungsleiter und Ausbildungsbeauftragten anzusprechen und ihnen Gelegenheit zum Erfahrungsaustausch und zur Diskussion über aktuelle Probleme zu geben. Dies kann in Form von Arbeitsgemeinschaften geschehen, die regelmäßig zusammentreten. Dabei ist nicht an reine Vortragsveranstaltungen gedacht, sondern an einen lebendigen Austausch, der durch Begrenzung der Teilnehmerzahl und straffe Verhandlungsführung gefördert werden soll. Ausgangspunkt für die Diskussion sollte ein Kurzreferat sein. Um positive und gut auswertbare Arbeitsergebnisse zu erzielen, wird angeregt, die wesentlichen Ausführungen und Erkenntnisse in einem Protokoll zusammenzufassen. Das Ziel dieser Arbeit soll sein, die gewonnenen Ergebnisse durch die Ausbildungsleiter und Ausbildungsbeauftragten in geeigneter Form jedem Ausbilder im Betrieb zu vermitteln und so im ganzen Unternehmen wirksam werden zu lassen.

3. Inhalt der Ausbildung der Ausbilder:

Das Gutachten fordert vom Inhalt dieser Ausbildung, daß den Ausbildungspersonen das Wissen und Können vermittelt und vertieft wird, das sie befähigt, die praktische Ausbildung des Nachwuchses in fachlicher, psychologischer, pädagogischer und sozialer Hinsicht erfolgreicher zu gestalten. Das wird vor allem für kleinere Unternehmen bedeutungsvoll sein. Großunternehmen haben eine genügende Auswahlmöglichkeit für ihr Ausbildungspersonal, so daß, wie bereits ausgeführt, eine derartige Ausbildung überflüssig sein dürfte. Für Großunternehmen wird deshalb der Hauptwert dieser Arbeit im Erfahrungsaustausch liegen.

4. Hilfsmittel:

Als erste Arbeitsgrundlage werden einschlägige Fachbücher und Fachzeitschriften angeführt. Darüberhinaus wird empfohlen, der Zeitschrift "Wirtschaft und Berufserziehung" allmonatlich eine Beilage "Ausbildung der Ausbilder" anzufügen, die auch als Sonderdruck eine größere Auflage erhalten kann.

Neben den literarischen Arbeitsgrundlagen wird auf alle anderen geeigneten Formen des Erfahrungsaustausches verwiesen, z.B. durch

Vergleichen von Ausbildungsplänen,
Zusammenstellungen arbeitsplatzgebundener Kenntnisse,
Berichte über Auswahluntersuchungen,
Entwicklung von Beurteilungsmethoden,
Betriebsbesichtigungen,
Beurteilung von Tätigkeitsberichten oder
Auswertung von Prüfungsergebnissen.

Zusammenfassend werden folgende Leitsätze herausgestellt:

- "1. Maßnahmen zur Ausbildung der Ausbilder sind dringend erforderlich und werden von allen beteiligten Stellen als notwendig angesehen.
2. Vor der allgemeinen Durchführung von Maßnahmen zur Ausbildung der Ausbilder ist eine einheitliche Begriffsbestimmung der in der Ausbildung tätigen Personen notwendig.
3. Arbeitskreise für Ausbildungsleiter und Ausbildungsbeauftragte sind regional und fachlich einzurichten.
4. Diese einzelnen Arbeitskreise dürfen nicht fremd nebeneinander stehen, sondern müssen zusammengefasst werden mit dem Ziel, die gesammelten Ergebnisse und Erfahrungen auszuwerten.
5. Eine periodisch erscheinende Schrift soll diese Ergebnisse veröffentlichen, den Ausbildungspersonen zugänglich machen und zur Diskussion stellen.
6. Die Schaffung einer Arbeitsstelle auf Bundesebene für diesen Aufgabenkreis "Ausbildung der Ausbilder" ist zu erstreben.
7. Eine besondere Aufgabe dieser Arbeitsstelle wird u.a. die Erarbeitung von Hilfsmitteln für die Ausbildungspraxis sein⁷⁾.

Wann diese über die Grenzen des Unternehmens hinausreichenden Maßnahmen der Kontaktnahme und des Austausches der Ausbildungskräfte verwirklicht werden kann, ist noch nicht abzusehen. Ein erster Schritt in dieser Richtung war das Zusammentreten hauptamtlicher Ausbildungsleiter größerer Mitgliedsfirmen des Deutschen Verbandes für das kaufmännische Bildungswesen anlässlich

7) Vgl. Gutachten des Deutschen Verbandes für das kaufmännische Bildungswesen e.V., a.a.O., S. 4

seiner Mitgliederversammlung am 31. Mai 1957 in Hannover. Dabei wurden einige besonders interessierende Fragen erörtert. Bei dieser Zusammenkunft wurde u.a. der Beschluß gefasst, im Rahmen des Verbandes eine lose Arbeitsgemeinschaft zu bilden, um einen ständigen Gedankenaustausch innerhalb dieser für die betriebliche Bildung und Erziehung bedeutsame Gruppe zu ermöglichen.

Namhafte Großunternehmen haben seit längerem Zusammenkünfte ihrer Ausbildungskräfte veranstaltet oder Arbeitsgemeinschaften gebildet, um in diesem Rahmen einen Erfahrungsaustausch durchzuführen. Am Standort München des Hauses Siemens wurden beispielsweise ungefähr halbjährlich Besprechungen der Ausbildungsbeauftragten der Münchner Ausbildungsbetriebe und des örtlichen Ausbildungsleiters angesetzt, um aktuelle Probleme zu besprechen, die Möglichkeit der Diskussion zu geben und gemeinsame Maßnahmen nach den Richtlinien des Ausbildungsleiters zu planen. Darüberhinaus finden im Hause Siemens in größeren Abständen Arbeitstagungen statt, zu denen der Kaufmännische Bildungsausschuß einlädt. An diesen Veranstaltungen nehmen grundsätzlich alle kaufmännischen Leiter der Ausbildungsbetriebe, die Ausbildungsleitung mit den örtlichen Leitern der Lehrgemeinschaften, maßgebende Vertreter der zentralen Abteilungen und die dem Kaufmännischen Bildungsausschuß angehörigen Vorstandsmitglieder bzw. Mitglieder des Aufsichtsrates teil. Während des umfangreichen Programmes wird ein Überblick über Stand und aktuelle Problematik des kaufmännischen Ausbildungswesens im Hause gegeben und in Referaten, Lichtbilder- oder Filmvorträgen und in den anschließenden Diskussionen besonders wesentliche und heikle Ausbildungsfragen erörtert.

Auf dem Programm der letzten Tagung in Rottach-Egern am 5. und 6. Juni 1956 standen unter anderem folgende Themen:

- "Fünf Jahre kaufmännische Ausbildung - unsere Arbeit seit der Starnberger Tagung 1951 - und unsere Sorgen;"
- "Arbeitsbelastung und Gruppenausbildung;"
- "Aufgaben der betrieblichen Bildung und des Personaleinsatzes unter Berücksichtigung der gegenwärtigen Nachwuchs- und Arbeitsmarktsituation;"
- "Entwicklungstendenzen der Rationalisierung."

Über diese und die vorerwähnten Veranstaltungen werden Protokolle

ausgearbeitet und an die Teilnehmer bzw. andere interessierte und maßgebende Persönlichkeiten des Unternehmens weitergegeben.

Dieses Beispiel aus der Praxis eines im Berufsbildungswesen führenden deutschen Großunternehmens macht deutlich, welchen Charakter die Maßnahmen tragen, die auf Weiterbildung und Orientierung der Ausbildungspersonen eines industriellen Großunternehmens abzielen. Der Begriff "Ausbildung" wäre hier fehl am Platze.

Auch für die Ausbilder im engeren Sinne, die Fachkräfte in den Ausbildungsabteilungen, die die Nachwuchskräfte in ihrer speziellen Tätigkeit zu unterweisen haben, paßt besser der Begriff "einführen" als "ausbilden". Diese Fachkräfte sind für eine überbetriebliche Maßnahme kaum freizustellen. Erfahrungsgemäß läuft das ihrem Berufsstreben auch vielfach entgegen. Sie haben meistens nur den Ehrgeiz, gute Einkäufer, Buchhalter, Verkäufer usw. zu sein und auf diesem Gebiet vorwärtszukommen. Andere zusätzliche Aufgaben werden oftmals nur als Belastung empfunden. Weil der Ausbilder dieser Nebenaufgabe der Ausbildung oft ohne besondere Neigung gegenüber steht, muß er zunächst hierfür geworben und gewonnen werden. Dies ist eine Aufgabe des Abteilungsleiters, des zuständigen Ausbildungsbeauftragten oder des Ausbildungsleiters. Von diesen Ausbildungspersonen ist er auch einzuweisen. Es muß ihm nahegebracht werden, in welcher Reihenfolge die Arbeiten an den Lehrling heranzutragen sind, worauf besonderer Wert zu legen ist usw. Er wird anfangs dahingehend beobachtet werden müssen, daß die Ausbildung und die selbständige Arbeit des Lehrlings nach Anweisung im Mittelpunkt zu stehen haben und persönliche Hilfen immer nur als Ausnahme anzusehen sind. Im übrigen ist der Ausbilder von schwierigeren und verantwortungsvolleren Aufgaben, wie das Zensieren der Berichte, Beurteilen des Lehrlings usw. entlastet. Besondere Probleme treten deshalb grundsätzlich nicht auf. Eine ständige Fühlungnahme des Abteilungs- bzw. Ausbildungsleiters oder Ausbildungsbeauftragten mit den Ausbildern ist jedoch notwendig.

II. Die Unterrichtung des kaufmännischen Nachwuchses

1. Die Notwendigkeit des wirtschaftsberuflichen Unterrichts für die kaufmännische Berufsbildung

Die kaufmännische Tätigkeit ist, soweit es sich nicht um eine untergeordnete technische oder verwaltungsmäßige Abwicklung oder mechanisierte Nebenarbeit handelt, eine vorwiegend geistige Arbeit. Sie verlangt grundsätzlich den Überblick über die davon berührten wirtschaftlichen und organisatorischen Zusammenhänge, die Kenntnis der rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten und Gepflogenheiten, das notwendige fachliche Wissen als Voraussetzung des Planes, Kalkulierens, Buchens, Argumentierens usw. Dieses vielfältige Wissen muß systematisch angeeignet, d.h. sachlich gegliedert und nach pädagogischen Grundsätzen vermittelt werden, um nach relativ kurzer Zeit ein bleibender Besitz und eine brauchbare Grundlage der kaufmännischen Arbeit zu sein.

Der Praktiker im Betrieb, der nebenamtlich als Ausbilder tätig ist, kann im Hinblick auf die notwendige Wissensvermittlung dem pädagogisch geschulten und erfahrenen Lehrer nicht gleichwertig an die Seite gestellt werden bzw. ihn ersetzen. Abgesehen von seinem oft nur engen und auf sein Spezialgebiet konzentrierten Fachwissen und der geringeren pädagogischen Erfahrung ist der ausbildende Sachbearbeiter durch seine ihm hauptamtlich aufgetragene kaufmännische Funktion regelmäßig voll ausgelastet und findet nicht die Zeit, eine tiefergehende theoretische Fundierung seiner Unterweisung am Arbeitsplatz vorzunehmen.

Eine ähnliche zeitliche Beschränkung liegt bei den anderen Ausbildungspersonen des Betriebes vor, die meist nur ergänzend zum wirtschaftswissenschaftlichen Unterricht der Schule unterrichtend tätig sein können. Aus dieser Gegebenheit wird die Notwendigkeit einer Arbeitsteilung zwischen Betrieb und Schule deutlich. Der Betrieb wird sich bei seiner Ausbildungsfunktion in erster Linie auf eine praktische Unterweisung im Hinblick auf die technischen Abläufe der kaufmännischen Tätigkeit konzentrieren, während die theoretische

Untermauerung weitgehend auf die berufsbegleitende oder berufsvorbildende Schule verlagert wird.

Die Aufgabenteilung zwischen Betrieb und Schule ist jedoch nicht eine künstliche, sondern eine natürliche, wenn man das Unterrichten als eine besondere Form des Lehrens erkennt. Die Besonderheit des Unterrichts ist einmal im Umfang des zu übermittelnden Lehrgutes und eine dadurch wie auch durch die Art des Vorgehens bedingte längere Zeitbeanspruchung begründet. Zum anderen ist die Sorge für die Aufnahmebereitschaft der Schüler und die dauerhafte Aneignung des Lehrstoffes, kurz das pädagogische Bemühen, kennzeichnend. Dolch ¹⁾ führt darüberhinaus gewisse Maßnahmen der Zucht, der Bemühung um rechtes Verhalten der Schüler als charakteristisch an. Diese Besonderheiten des Unterrichts sind dem Betrieb, dessen Atmosphäre von seinen technischen und kaufmännischen Funktionen beeinflußt wird, im wesentlichen fremd. Dagegen prägen sie das Gesicht der Schule, deren wesentliche und natürliche Funktion der Unterricht ist.

Beide Bildungsformen, die betriebliche kaufmännische Unterweisung und der wirtschaftswissenschaftliche Unterricht, verfolgen letztlich das gleiche Ziel: die kaufmännische Berufsbildung nach Maßgabe der Berufsbildungsmittel, besonders des Berufsbildes für den Industriekaufmann. Die eine Bildungsform wäre ohne die andere unvollkommen, denn beide ergänzen einander.

Der wirtschaftsberufliche Unterricht ist damit eine notwendige Grundform der intentionalen Berufsbildung und Berufserziehung des Kaufmanns. Er hat den Zweck, den natürlichen Bildungsprozeß und das funktionelle Erziehungsgeschehen mit bestimmter Bildungs- und Erziehungsabsicht zu lenken. Der Schüler bzw. Lehrling soll dem wirtschaftlichen Geschehen gegenüber aufgeschlossen werden, er soll in die Vielfalt der betrieblichen und kaufmännischen Funktionen eingeführt und der Wirtschaftsablauf soll erläutert werden.

1) Vgl. Dolch, J.: Grundbegriffe der pädagogischen Fachsprache, Nürnberg 1952, S. 103

Darüberhinaus ist die betriebliche Bildungs- und Erziehungsarbeit zu ergänzen und zu vertiefen. Die Schule bietet den Lehrstoff systematisch geordnet, nach Schwierigkeitsgraden und gemäß der Zusammenhänge zeitlich aufgegliedert und nach pädagogischen Grundsätzen dargeboten. Die im Betrieb erworbenen Spezialkenntnisse werden erweitert, die oft zusammenhanglos erscheinenden Einzeltatsachen miteinander verknüpft und in ein Gesamtbild eingeordnet. Das auf den unerfahrenen Berufsanwärter in der Praxis einströmende bunte und scheinbar ungeordnete Vielerlei, mit dem er im Bedarfsfalle wenig anfangen könnte, wird durch den Unterricht gesammelt und sortiert, so daß im Lehrling ein Ordnungsgefüge²⁾ entsteht.

Ferner liegt im Wesen des Unterrichtes als einer planmäßigen Tätigkeit des Lehrens begründet, daß er dem Schüler bei dessen eigener Bildungsarbeit hilft, d.h. ihm Arbeitsmöglichkeiten und Arbeitswerkzeuge bietet und methodische Hinweise gibt. Dieses Sorgetragen für die bildende Verarbeitung der gebotenen Kulturgüter unterscheidet das Unterrichten wesentlich vom Dozieren und Dressieren, vom Lehren und vom Abrichten³⁾.

Das Zusammenwachsen der Einzelkenntnisse und -erkenntnisse, die im Unterricht ergänzt und durch die betriebliche Praxis erworben wurden, zu dem Gesamtsystem des Berufes kann naturgemäß erst das Abschlußjahr des Unterrichtsbesuches bringen. Dieses Abschlußjahr hat zudem die Bedeutung der besonderen Vorbereitung auf die Kaufmannsgehilfenprüfung, die einen Maßstab für das notwendig zu vermittelnde kaufmännische Wissen gibt.

Schlieper⁴⁾ gibt folgende Charakterisierung des wirtschaftsberuflichen Unterrichts, die ergänzend angeführt werden soll:

2) Vgl. hierzu die eingehenden Darlegungen bei Abraham, K.: Der Betrieb als **Erziehungsfaktor**. Köln-Braunsfeld 1953, S. 22 ff.

3) Vgl. Schlieper, F.: **Allgemeine Unterrichtslehre für Wirtschaftsschulen**, Freiburg 1956, S. 21

4) Schlieper, a.a.O., S. 24

- "1. Wirtschaftsberuflicher Unterricht ist eine zweckgerichtete planmäßige Tätigkeit.
2. Diese Tätigkeit richtet sich auf die Auslösung und Förderung der organischen, bildenden Funktion im Schüler.
3. Die unterrichtliche Beeinflussung des Bildungsprozesses bezieht sich
 - a) auf die didaktische Aufbereitung und methodische Bereitstellung der Bildungsgüter, die in der beruflichen, wirtschaftlichen, sozialen und allgemein menschlichen Lebenssituation des Schülers notwendig erscheinen;
 - b) auf die Berücksichtigung, Weckung und Förderung der von Natur im Schüler angelegten körperlichen und geistigen Kräfte;
 - c) auf die Beachtung der sachlichen Struktur dieser Bildungsgüter, der psychischen Struktur der Schüler und der Eigenart des besonderen Zieles der betreffenden Schule.
4. Die unterrichtliche Hilfe beim Erziehungsprozeß beinhaltet
 - a) die Hege und Pflege der im Schüler von Natur angelegten sittlichen Kräfte;
 - b) die Ausrichtung der Werte auf einen zentralen sittlichen Wert, der dem Gesamthandeln des Schülers im privaten, beruflichen und öffentlichen Leben die Richtung weist;
 - c) die Gewöhnung an sittliche Entscheidungen und die Übung sittlichen Handelns im persönlichen und beruflichen Bereich."

Aus den vorgegangenen Darlegungen ergibt sich zusammenfassend, daß der wirtschaftsberufliche Unterricht eine notwendige Ergänzung der betrieblichen Unterweisung der kaufmännischen Nachwuchskräfte darstellt. Der Unterricht ist als eine planmäßige Tätigkeit anzusehen, durch die die Lehrlinge in ihren körperlichen, geistigen und sittlichen Kräften gefördert und im Hinblick auf ihren kaufmännischen Beruf vervollkommen werden. Ohne den wirtschaftsberuflichen Unterricht in irgendeiner Form ist die Berufsbildung nach Maßgabe des Berufsbildes für den Industriekaufmann und den entsprechenden Prüfungsanforderungen der Industrie- und Handelskammern nicht denkbar.

2. Der Berufsschulunterricht und die Aufgabe betrieblicher Unterrichtsstätten.

Für die Bildungsform des wirtschaftsberuflichen Unterrichts als Ergänzung zur betrieblichen Unterweisung wurde die kaufmannische Berufsschule geschaffen. Als berufsbegleitende Schule ist sie dafür besonders geeignet. Die Ländergesetzgebungen regeln die Schulpflicht in der Weise, daß sie durch den Besuch der öffentlichen Volksschule und der anschließenden Pflichtberufsschule zu erfüllen ist, soweit nicht der Besuch einer anderen Schule vom Berufsschulbesuch befreit. Daraus ist zu entnehmen, daß die Bildungs- und Erziehungsaufgabe der Berufsschule nicht nur in einer einseitigen, spezialisierten Berufsausbildung und Berufserziehung zu sehen ist. Neben der beruflichen Bildung ist die Allgemeinbildung, neben der Berufserziehung die Erziehung zur Persönlichkeit ihr Ziel und ihre Aufgabe.

Im Bayerischen Berufsschulgesetz¹⁾ ist die Bildungsaufgabe der Berufsschule umrissen. Die Allgemeinbildung soll erweitert und vertieft, die theoretische und praktische Berufsbildung gefördert werden. Aber auch die religiös sittliche Berufsauffassung, die soziale Berufsgesinnung und staatsbürgerliche Einsicht sind zu wecken und zu pflegen.

Der Deutsche Verband für das kaufmännische Bildungswesen hat in einer offiziellen Stellungnahme Aufgabe und Ziel der kaufmännischen Berufsschule folgendermaßen formuliert²⁾:

-
- 1) Vgl. Berufsschulgesetz vom 25. März 1953, § 1 Abs. II, Amtsblatt des Bayerischen Staatsministeriums für Unterricht und Kultus, 3/1954, S. 17
 - 2) Stellungnahme zur Organisation der kaufmännischen Schulen und des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Gymnasiums. Deutscher Verband für das kaufmännische Bildungswesen e.V., Braunschweig 1956, S. 5

- "a) Die kaufmännische Berufsschule betreut als berufsbegleitende Schule den größten Teil des kaufmännischen Nachwuchses. Sie vermittelt kaufmännische Grundbildung.
- b) Ihre besonderen Aufgaben sind:
 - aa) Die Vertiefung, Erweiterung und Zusammenfassung der Erkenntnisse und Erfahrungen, die der junge Mensch als Lehrling, Anlernling oder jugendlicher Angestellter in der betrieblichen Berufsausbildung erwirbt,
 - bb) Die Erziehung des jungen Menschen zum Erkennen der "in seiner Arbeit liegenden Kulturverantwortung" (Spranger),
 - cc) Die Weckung der Bereitschaft zu sittlich normiertem Handeln im Beruf.
- c) Darüberhinaus hat die kaufmännische Berufsschule weitere eigenständige Erziehungsaufgaben allgemeiner Art."

Diese Aufgabenstellung macht es wünschenswert, daß auch nicht mehr berufsschulpflichtige, aber noch in Berufsausbildung stehende Personen berechtigt sind, am Berufsschulunterricht teilzunehmen. Diese Berufsschulberechtigung ist gesetzlich geregelt. Im Bayerischen Schulpflichtgesetz ist sie wie folgt festgelegt:

"Die Berufsschulpflicht ist grundsätzlich durch einen dreijährigen Besuch der Berufsschule zu erfüllen. Darüberhinaus sind Lehrlinge bis zum Ende der Lehrzeit berufsschulberechtigt; ...³⁾"

Die kaufmännische Berufsschule ist heute jedoch nicht immer in der Lage, ihre Aufgaben voll zu erfüllen. Noch herrscht vielerorts empfindlicher Mangel an Unterrichtsräumen und Lehrkräften, teils als Folge des Krieges, teils als Folge einer jahrzehntelangen unzulänglichen Besoldung. Die Lücken werden nur langsam geschlossen. Immer noch gibt es überfüllte Klassen und überbeanspruchte Lehrer. Es ist daher kein Wunder, wenn die lebenskundlichen Fragen und die Allgemeinbildung im Unterricht vielfach zu kurz kommen. Aber auch der rein fachliche Unterrichtserfolg läßt teilweise zu

3) Gesetz über die Schulpflicht vom 15. Januar 1952 (GVBl. S. 11), § 12 Abs. I. Amtsblatt des Bayerischen Staatsministeriums für Unterricht und Kultus, 7/1952, S. 119

wünschen übrig. Die nach 1945 für die Pflichtberufsschule entwickelten Erweiterungspläne, die Erhöhung der Wochenstundenzahlen auf 10 bis 16 Stunden, haben sich mit wenigen Ausnahmen nicht verwirklichen lassen⁴⁾. Die Unterrichtszeit zeigt in vielen Berufsschulen sogar eine rückläufige Bewegung. Dazu kommt die Belastung der Berufsschule durch ungebildete, seelisch schwierige und moralisch schwache Schüler, die unmittelbar nach dem Kriege besonders groß war.

Auch die Krise der Volksschule, die an ähnlichem krankt wie die Berufsschule, wirkt in dieser weiter. Eine von einer Hamburger Handelsschule 1953 durchgeführte Untersuchung ergab beispielsweise, daß von den neu eingeschulten Volksschulabgängen über 20% in Deutsch und Rechnen nicht über die erforderlichen Voraussetzungen für eine erfolgreiche kaufmännische Berufsausbildung verfügten⁵⁾.

Die Industrie- und Handelskammern haben dementsprechend Grund, über die Ergebnisse der Kaufmannsgehilfenprüfungen zu klagen. Hervorgehoben werden Lücken in der Elementarbildung, besonders recht dürftiges Allgemeinwissen, mangelhafte Kenntnisse im Rechnen und Rechtschreiben, Schwächen im sprachlichen Ausdruck und in Wirtschaftsgeographie. Die Kammer in Arnberg weist z.B. darauf hin, daß im Prüfungsjahr 1955 nicht weniger als 41 % der kaufmännischen Lehrlinge im Rechnen versagten. In Bochum waren es zwischen 31 % und 38 %⁶⁾. Ähnlich schlechte Ergebnisse werden von anderen Kammern berichtet. Die Kammer in Wuppertal glaubt die unbefriedigenden Ergebnisse vor allem damit begründen zu können, daß die Berufsschulen nicht in der Lage sind, den vollen Unterricht zu erteilen. Die Kammer Bielefeld weist darauf hin, daß es

4) Vgl. Lippert, E.: Berufserziehung von morgen. Berufspädagogische Beiträge, Heft 1, Braunschweig 1953, S. 23

5) Vgl. Thiermann, W.: Die Auslese für den kaufmännischen Beruf durch Berufsberatung, Schule und Betrieb. Wirtschaft und Erziehung, 12/1954, S. 784

6) Berufsausbildung, Berichtsjahr 1955. Schriftenreihe Deutscher Industrie- und Handelstag, Heft 40, Bonn 1956, S. 34

den Lehrbetrieben obliege, zur Verbesserung der Leistungen ihrer Lehrlinge beizutragen, wenn die Berufsschule infolge verkürzten Unterrichts ihre Aufgabe nur notdürftig oder unvollständig lösen kann. 7)

Für viele namhafte Großunternehmen der Industrie bedurfte es nicht erst dieses Hinweises, um für ihre Lehrlinge betriebs-eigene Unterrichtsstätten zu schaffen. Sie sahen die Aufgabe des betrieblichen Unterrichts seit langem in der Ergänzung und Überhöhung des Berufsschulunterrichts oder, soweit für die Lehrlinge keine Berufsschulpflicht mehr bestand, etwa für Abiturienten, Ersatz des Berufsschulunterrichts auf einer höheren Ebene.

Durch den betrieblichen Unterricht kann der Berufsschulunterricht in verschiedener Hinsicht verbessert und intensiviert werden. Die Gefahr, daß das Niveau durch minderbegabte und uninteressierte Schüler gedrückt wird, besteht umso weniger, je strenger die Auslese bei Einstellung der Nachwuchskräfte war. Die Schulvorbildung ist, im Gegensatz zur Berufsschule, weitgehend gleich, ebenso der Reifegrad. Die charakterlichen Eigenschaften sind grundsätzlich einwandfrei. Der Unterricht wird von ausgesuchten Lehrern erteilt und regelmäßig durchgeführt. Die bessere Aufnahmefähigkeit und Mitarbeit der Schüler ermöglicht ein rascheres Vorgehen und die Bewältigung eines größeren und schwierigeren Stoffes.

Obwohl auch für die Berufsschule die Ausrichtung der Bildungs- und Erziehungsarbeit auf den Lehrbetrieb angestrebt wird⁸⁾, kann die notwendige Berufsnähe im Unterricht selbst im günstigsten Fall nicht in dem Maße erreicht werden, wie im Unterricht einer guten Werkschule. Hier stehen nicht nur der Betrieb und seine Ausrüstung als Anschauungsmittel zur Verfügung, sondern es können auch ausgesuchte Fachleute

7) Vgl. Berufsausbildung, a.a.O., S. 38

8) Vgl. Bauer, J.: "Die Ausrichtung der schulischen Erziehungsarbeit auf den Lehrbetrieb." Veröffentlichungen des Deutschen Verbandes für das kaufmännische Bildungswesen. Bd. 82, Braunschweig 1952, S. 75

aus den verschiedenen Betriebsabteilungen für vertiefende Vorträge und aktuelle Berichte gewonnen werden. Der Unterricht wird dadurch lebendiger, farbiger, plastischer. Die Anschaulichkeit kann zu einem Höchstmaß geführt werden.

Durch die grundsätzlich besseren menschlichen und sachlichen Voraussetzungen des Werkschulunterrichts wird auch die Unterrichtsmethode positiv beeinflusst. Das strenge System der Lernschule kann abgelegt werden. Das Bemühen um Schulzucht und Verhaltensweise der Lehrlinge tritt in den Hintergrund. Die passive Schülerhaltung verliert sich deshalb bald. Durch Diskussionen kann der Unterricht aufgelockert und fruchtbarer gestaltet werden. Die Lehrlinge können weitgehend zu selbständiger Mitarbeit, besonders zum Halten von Referaten im freien Vortrag, zum Geltendmachen und Vertreten eigener Ideen und zu positiver Kritik erzogen werden.

Besonders der reifere, mit Abiturvorbildung eingestellte Lehrling schätzt nicht den schulmeisterlichen Vortrag mit anschließender Abfragerei, dessen Bildungswert ohnedies fraglich ist. Der geistig rege und selbständig denkende Lehrling sucht vielmehr einen lebensvollen Arbeits- und Gruppenunterricht mit freiem Lehrgespräch und Diskussionen. Er möchte sich und anderen beweisen, daß er eine eigene Meinung hat und selbständig arbeiten kann. Dazu soll er ja auch erzogen bzw. darin soll er gefördert werden. Die Lehrer sollen ihm deshalb Möglichkeiten dazu geben. Das Herantragen des Bildungsgutes an den Lehrling hat den Zweck, den Drang nach Selbstbildung in ihm zu wecken und soll deshalb elastisch zurücktreten, wo und soweit der eigene Bildungsdrang des Lehrlings sich betätigen will oder kann. Nur so ist ein Bildungsoptimum zu erreichen⁹⁾.

9) Über den Gedanken des Fruchtbarwerdens eines Bildungsbe-
mühens vgl. auch Copei, F.: Der fruchtbare Moment im Bil-
dungsprozess. Heidelberg 1950

Lehrer, die unbequeme Fragen scheuen und nur dozieren wollen, sind für die Tätigkeit in einer neuzeitlich geführten Werk-schule deshalb ungeeignet und werden sich nicht behaupten können. Die Lehrlinge sollen zu unbequemen Fragen erzogen werden, wie es der Ausbildungsleiter des Mannesmann-Konzerns ausdrückte¹⁰⁾. Der geistig rege und kritische Lehrling wünscht sich darüber hinaus als Lehrer einen Kameraden, der ihm in fachlicher und menschlicher Hinsicht Vorbild ist¹¹⁾. Nur so wird er eine echte Autorität haben und sich nicht mit übermäßigen disziplinarischen Mitteln gegen die Lebenskraft der jungen Leute stemmen müssen. Lehrer sind keine Polizisten, sondern nach einer interessanten Formulierung von Highet¹²⁾ Führer, eine Stufe höher als Schauspieler vor ihren Zuschauern, etwas niedriger als Priester in ihren Gemeinden, zugänglicher als Offiziere in ihrer Einheit.

Dieser Weg der freieren Unterrichtsmethode ist in den kleinzuhaltenden Arbeitsgemeinschaften einer betrieblichen Schule ohne Schwierigkeiten zu beschreiten, kaum aber in einer Berufsschule mit überfüllten Klassen und bunt zusammengewürfelten Schülern, die heterogen sind im Hinblick auf Schulbildung, Begabung, Charakterveranlagung, Reifegrad, Lehrberuf, Interesse und soziale Herkunft. Die fachliche Vertiefung, Erweiterung der Allgemeinbildung und Persönlichkeitsformung ist deshalb in der betriebseigenen Schule in einem Maße möglich, wie es in einer Berufsschule praktisch nicht erreicht werden kann. Zwar sind Bestrebungen, die Arbeitsschule auch in der Berufsschule lebendig werden zu lassen, vorhanden¹³⁾, aber die Erkenntnis über die Grenzen dieser Be-

10) Vgl.: "Auch die Lehrlinge sollen mitreden". Handelsblatt Nr.46 v.17.4.1957, S. 3

11) Vgl.: Korff, E.: "Betriebspsychologie". TFB Taschenbuch für den Betriebswirt 1956. Berlin-Stuttgart 1956, S. 61

12) Vgl. Highet, G.: Führen, Lehren, Unterweisen (The Art of Teaching). Stuttgart 1950, S. 21

13) Vgl. Antony, E.: Arbeitserziehung in der Berufsschule (Schülerselbsttätigkeit). Darmstadt 1953

Weigl, F.: Wesen und Gestaltung der Arbeitsschule. Paderborn 1949

Fahl, J.: "Warum nicht auch Gruppenunterricht in den Berufs-u.Berufsfachschulen?" Wirtschaft u.Erziehung, 2/1956, S. 93

mühungen ist dominierend. Die Stoffübermittlung würde unter den geschilderten Bedingungen der Berufsschule leiden.

Die Einrichtung einer Werkschule hat aber noch eine andere vorteilhafte Wirkung. Die natürliche Arbeitsteilung zwischen Betrieb und Schule, auf die bereits hingewiesen wurde, ist damit von der Bindung an zwei grundverschiedene und für sich selbständige Institutionen befreit. Die Bildungsformen des Unterweisens und Unterrichtens sind nicht nur inhaltlich, sondern auch organisatorisch, räumlich und personell zu einer Einheit geworden. Der Ausbildungsleiter des Unternehmens betreut die praktische und theoretische Ausbildung nach einheitlichem Bildungsplan und einheitlichen Maßstäben. Das Problem der Kontaktnahme zwischen Schule und Betrieb ist damit in idealer Weise gelöst. Ausbildungspersonen des Betriebes findet man zum Teil als Lehrer in der Werkschule wieder. Vor allem wird der Ausbildungsleiter selbst aktiv am Unterricht teilnehmen, um sich ein lebendiges Urteil über den Lehrling in der Gesamtschau seiner praktischen Leistung im Betrieb und seiner theoretischen Leistung in der Schule, seinem Arbeitsverhalten am Arbeitsplatz und in der Schule bilden zu können.

Der Ausbildungsleiter übernimmt mit der Leitung der Werkschule ein großes und belastendes Aufgabengebiet. Ihm obliegt die administrative Schulführung, zu der die Organisation und Kontrolle des Unterrichtsablaufes gehört, die Aufstellung und Durchführung des Stundenplanes, die Beschaffung der Lehrmittel, Einrichtung der Bibliothek, Planung und Durchführung von Sonderveranstaltungen, Erstellung der Zeugnisse, Bestellung des Lehrkörpers, Durchführung von Lehrerbesprechungen usw. Dazu kommt die pädagogische Schulführung und schließlich der Unterricht in einigen wesentlichen Fächern, um mit den Lehrlingen in Kontakt zu sein und sie regelmäßig ansprechen zu können.

Die Tatsache, daß die betriebliche Ausbildungsleitung und Schulleitung zu einer Autorität verschmolzen sind, der Charakter der Schule vom Betrieb bzw. Unternehmen her bestimmt wird und sich das Arbeitsverhalten in der Schule dem betrieblichen Arbeitsverhalten angleicht, bleibt nicht ohne psychologische Auswirkungen auf die Lehrlinge. Die Unlust und Abwehrhaltung wie auch das Mißtrauen gegenüber der Schule, typische Haltungen des in den Beruf eintretenden und schulüberdrüssigen Jugendlichen, sind unbegründet und finden keinen Anhaltspunkt. Die Funktion der Unterrichtung wurde rückgliedert in das ursprüngliche Berufsbildungsorgan, den Betrieb, der sich seinen Nachwuchs formt und heranbildet.

Die vollkommene Rückgliederung der berufsbegleitenden Schule in den Betrieb ist jedoch nur möglich, soweit die kaufmännischen Lehrlinge der Schulpflicht bereits entwachsen sind¹⁴⁾. In diesem Fall ist die Unterrichtung der Nachwuchskräfte der Schulaufsicht entzogen und sowohl in der Lehrplangestaltung, wie in der Unterrichtsleitung und den Unterrichtsmethoden ganz der Ausbildungsleitung des Unternehmens anheimgegeben. Eine öffentliche Einflußnahme auf die Ausbildung ist jedoch noch über die Industrie- und Handelskammer möglich, die in den Kaufmannsgehilfenprüfungen ein Mittel der Ausbildungskontrolle in der Hand hält. Soweit die Lehrlinge noch schulpflichtig sind, wird sich die Werkschule auf einen ergänzenden Unterricht beschränken und die Unterrichtsfunktion mit der Berufsschule teilen müssen.

Bedenken wegen einer mangelnden Schulaufsicht sind jedoch, wie die Praxis eindeutig beweist, überflüssig. Wenn ein Großunternehmen die Kosten einer Werkschule zu tragen bereit ist, dann mit dem Ziel, einen angemessenen Gewinn an Berufsbildungserfolgen und damit an gediegener Ausbildung seines Nachwuchses dafür einzutauschen. Der durch ungünstige Bedin-

14) Vgl. beispielsweise: Gesetz über die Schulpflicht, §§ 11-15, a.a.O., S. 119 ff.

gungen nivellierte Berufsschulunterricht soll ersetzt oder verbessert werden. Die Ergebnisse der Kaufmannsgehilfenprüfungen und die übereinstimmenden Urteile der Kammern beweisen, daß die Unternehmen mit eigenen Werkschulen mit den von ihren Lehrlingen erzielten Prüfungsergebnissen an der Spitze liegen.

3. Die Ergänzung des wirtschaftsberuflichen Unterrichts in betriebseigenen Schulen durch zusätzliche betriebliche Bildungsmöglichkeiten.

Betrachtet man die Studentafeln der kaufmännischen Berufsschule als Grundlage des berufsbegleitenden Unterrichts, so müssen zu den zusätzlichen Bildungsmöglichkeiten, die im Rahmen einer betrieblichen Schule zur Verfügung stehen, auch die Fächer gerechnet werden, die stofflich über den Rahmen der Berufsschule hinausgehen. Dazu können beispielsweise die Fächer Rechtslehre, Volkswirtschaftslehre, Wirtschaftsgeographie, Kalkulation, Wirtschaftspresse und wirtschaftliche Tagesfragen, Werkstoff- und Fabrikatekunde zählen.

Eine betriebseigene Schule kann diese oder andere Unterrichtsfächer in ihren Studienplan aufnehmen, wenn das von der Ausbildungsleitung für zweckmäßig erachtet wird, da keine Bindung an einen gesetzlich vorgeschriebenen Rahmenlehrplan vorliegt. Als Bildungsziel ist allein die Kaufmannspersönlichkeit mit möglichst weitem Horizont, gut fundiertem fachlichen Können und wirtschaftlichem Verständnis maßgebend, die als geeignet erscheint, auch in leitende Positionen aufzusteigen.

Das Niveau des Unterrichts und der Schwierigkeitsgrad der Fächer ist dem Reifegrad und der Vorbildung der Nachwuchskräfte entsprechend festzusetzen, die nach sorgfältiger Auswahl eingestellt werden. Abiturienten kann man eine entsprechend schwierigere Materie zumuten als Lehrlingen mit der Vorbildung der Mittleren Reife. Für beide Gruppen, die im Unterricht zweckmäßigerweise getrennt werden sollten, genügt es aber beispielsweise nicht, nur die rechtlichen Grundbegriffe des Kaufvertrages, des Wechsels usw. kennenzulernen. Sie sollten mehr über die Grundsätze des privaten und öffentlichen Rechts, des Vertragsabschlusses, des Bürgerlichen Gesetzbuches überhaupt, aber auch des Handelsgesetzbuches, des Gesellschaftsrechtes, Prozeß- und Konkursrechtes, des Steuer-, Sozial- und Arbeitsrechtes erfahren.

Der spärliche Rechtsstoff, der im Unterrichtsfach Betriebswirtschaftskunde der kaufmännischen Berufsschule geboten wird, kann einen Abiturienten nicht befriedigen, auch nicht einen Lehrling, der mit Mittlerer Reife eingestellt wurde.

Ähnlich geht es mit anderen, für eine umfassende und tiefergehende wirtschaftsberufliche Bildung notwendigen Fächern, beispielsweise mit Volkswirtschaftslehre. Dieses Fach hat im Unterricht der Berufsschule, der auf Volksschüler abgestimmt ist, keinen Raum. Für einen Kaufmann in leitender Position ist es jedoch notwendig, daß er über die volkswirtschaftlichen Zusammenhänge, über Geld und Währung, Marktformen, Preisbildung, Bankensystem, Handelsbilanz, Steuer- und Zollpolitik usw. grundsätzlich orientiert ist. Hier muß die betriebseigene Schule ergänzend und überhöhend zum Berufsschulunterricht tätig sein, wenn man die kaufmännischen Führungskräfte nicht ausschließlich unter den Absolventen des wirtschaftswissenschaftlichen Studiums suchen will.

Zur Ergänzung und Unterstützung des wirtschaftlichen Unterrichts in einer betriebseigenen Schule ist es notwendig, den Lehrlingen eine Bibliothek zur Verfügung zu stellen, in der sie beste Fachliteratur, aber auch Bücher allgemeinbildenden Inhalts finden können. Das Fachbuch wird beim freieren Unterrichtsverfahren, das die Lehrlinge in stärkerem Maße zur selbständigen Mitarbeit heranzieht, ein unentbehrliches Hilfsmittel. Für die Ausarbeitung eines Referates soll unter Berücksichtigung der zeitlichen Beschränkung des Lehrlings ein eingehendes Literaturstudium Bedingung sein, ebenso sollen Quellenangaben bei schriftlichen Ausarbeitungen und, soweit als möglich, die kritische Auseinandersetzung mit der Literatur verlangt werden. Dafür muß in einer gut ausgestatteten Bibliothek die Grundlage geschaffen werden.

Neben dem guten und aktuellen Buch ist Wert auf die Bereitstellung anderer neuzeitlicher Unterrichtsmittel zu legen. Der Film und das Diapositiv sollten so oft als möglich verwendet werden, um die Anschaulichkeit und Lebensnähe

des Unterrichts zu steigern. Viele Großunternehmen haben eigene Filme zur Verfügung, die für Lehrzwecke bestens geeignet sind und den Unterricht ergänzen können. Manche Unternehmen, z.B. das Haus Siemens, stellen darüberhinaus Lehrbilder als Diapositive oder gedruckte Lehrbildtafeln mit kurzen textlichen Erläuterungen her, um sie als Unterrichtsmaterial an Hoch- und Fachschulen weiterzugeben oder für andere Lehrvorträge zu verwenden. Diese Lehrmittel werden naturgemäß auch in der eigenen Werkschule erfolgreich eingesetzt werden können. Darüberhinaus können Tonband, Funk und Fernsehen für Unterrichtszwecke verwendet werden. So kann ein interessanter Arbeitsablauf oder eine Versuchsreihe in Werkstatt und Labor durch Funk- und Fernsehübertragung in die Unterrichtsräume für Ausbildungszwecke nutzbar gemacht werden.

Besonders wertvoll ist das Abonnement einer namhaften Wirtschaftszeitung für jeden Lehrling. Die Lehrlinge werden dadurch frühzeitig an das Vertrautmachen mit dem aktuellen wirtschaftlichen Geschehen gewöhnt und bekommen einen Überblick über die schwebenden betriebs- und volkswirtschaftlichen Probleme. Im Unterricht sollte ergänzend in das Lesen der Wirtschaftspresse eingeführt und regelmäßig eine Diskussion über aktuelle Probleme an Hand der Presse durchgeführt werden.

Bildungsmittel von großem Wert können nach wie vor Besichtigungen von Betrieben, Messen und Ausstellungen sein. Je vielseitiger die Fertigung im eigenen Unternehmen ist, umso mehr Möglichkeiten für Besichtigungen bieten sich im eigenen Hause. Darüberhinaus sind aber auch Betriebe anderer Branchen in das Programm aufzunehmen, etwa im stofflichen Zusammenhang mit dem Unterricht in Werkstoffkunde, Betriebswirtschaftslehre oder Wirtschaftsgeographie. Entsprechendes gilt für Messen und Ausstellungen.

Natürlich besteht bei den Besichtigungen die Gefahr, der auch Erwachsene mitunter erliegen, daß ein konzentriertes Interesse

nicht durchgehend bewahrt oder daß es von imponierenden Eindrücken übertönt und abgeschaltet wird. Wenn der besichtigte Betrieb anschließend nurmehr danach bewertet wird, wie er bewirtet, ist der Bildungswert einer solchen Besichtigung in Frage gestellt. Es ist deshalb wichtig, diese Besichtigungen stofflich und organisatorisch gut vorzubereiten, die Gruppen und die physische Belastung der einzelnen möglichst klein zu halten und die Besichtigungen anschließend im Unterricht entsprechend auszuwerten. Nur so ist der zeitliche und finanzielle Aufwand durch den erreichten Bildungsnutzen zu rechtfertigen.

Die regelmäßigen Besichtigungen werden beispielsweise von der Ausbildungsleitung des Hauses Siemens ergänzt durch wirtschaftskundliche Studienfahrten, die von drei Ausbildungsgruppen jährlich in drei verschiedene Wirtschaftsräume des Bundesgebietes durchgeführt werden und jeweils 10 Tage dauern. Zu diesen Studienfahrten werden von den Ausbildungsbetrieben kaufmännische Lehrlinge vorgeschlagen, die sich durch besondere Leistungen auszeichnen. Das Programm dieser Fahrten enthält neben den Besichtigungen namhafter Betriebe auch Stadtrundfahrten, Besichtigungen landschaftlich und kulturell bedeutender Orte in der Umgebung und Teilnahme an kulturellen Veranstaltungen. Bei Abschluß einer derartigen Fahrt ist ein Überblick über die wirtschaftliche und kulturelle Situation der betreffenden Stadt oder Landschaft erzielt, die besucht wurde. Die damit verbundenen Eindrücke sind bleibend und der Bildungswert einer gut geleiteten Studienfahrt ist entsprechend hoch zu bewerten.

Die in der Gestaltung der Studienfahrten zum Ausdruck kommende Tendenz, die Allgemeinbildung der kaufmännischen Nachwuchskräfte voranzutreiben, sollte auch im Unterricht der betrieblichen Schulen in verschiedenster Weise Ausdruck finden. Vielfach wird fremdsprachlicher Unterricht in den Lehrplan aufgenommen. Auch Sportunterricht wird zum Teil eingeplant. Verschiedene Unternehmen führen für ihre Nachwuchskräfte Kurse für gute Umgangsformen durch, um ihnen unter der Leitung

erfahrener Persönlichkeiten die Sicherheit im gesellschaftlichen Auftreten und die Handhabe kritischer Selbstbeobachtung oder auch den letzten gesellschaftlichen Schliff zu vermitteln. Auch Tanzkurse wurden in diesem Zusammenhang schon durchgeführt.

Zur Unterstützung der Bestrebungen, die Lehrlinge mit den Formen des gesellschaftlichen Lebens vertraut zu machen, sind Feste und Feiern bei entsprechenden Anlässen zu benutzen, den Nachwuchskräften Gelegenheit zu geben, ihr formvolles gesellschaftliches Auftreten zu beweisen. Dem Feiern in richtiger Form und im richtigen Augenblick wohnt eine erziehliche Kraft inne. Schlieper sieht das Feiern neben dem Lernen und dem Arbeiten als dritte Grundform wirtschaftsberuflicher Erziehung mit einer viel unmittelbareren Einwirkung auf die Seele als die beiden anderen Formen. "Die Feier kann daher im Rahmen intentionaler Erziehung zur Beeinflussung des sittlichen Strebens eingesetzt werden¹⁾".

Hemmend für derartige Ausweitungen des Bildungsprogrammes sind nicht in erster Linie finanzielle Bedenken, sondern die gegebenen zeitlichen Begrenzungen. Bei der herrschenden 45-Stundenwoche und in absehbarer Zeit der 40-Stundenwoche ist mit einer derartigen Ausdehnung der Unterrichtszeit bzw. der Zeit, die mit Veranstaltungen der betrieblichen Schule als universeller Bildungsstätte gefüllt ist, ein unzumutbares Beschneiden der betrieblichen Unterweisung am Arbeitsplatz verbunden. Wenn man den vorgenannten allgemeinbildenden Unterricht und entsprechende Veranstaltungen, soweit sie nicht als besondere Veranstaltungen während der Arbeitszeit durchgeführt werden, als fakultativ ansetzt, den Lehrlingen also freistellt, die Unterrichtsstunden, Kurse etc. zu besuchen, ist es möglich, sie ausserhalb der Arbeitszeit durchzuführen, ohne gegen das Jugendschutzgesetz zu verstoßen²⁾.

1) Schlieper, a.a.O., S. 112

2) Vgl. dazu "Betriebliche Lehrlingskurse und Arbeitszeit", Wirtschaft und Erziehung, 4/1956, S. 263

4. Die Benotung der Lehrlinge und die Persönlichkeitsbeurteilung in der betriebseigenen Schule

Es ist vorteilhaft, für die Beurteilung der Leistungen der Lehrlinge in der betriebseigenen Schule das Benotungssystem anzuwenden, das auch in den öffentlichen Schulen gilt. Die Lehrlinge sind von ihrer vorgegangenen, oder, soweit sie noch berufsschulpflichtig sind, parallellaufenden Schulzeit auf dieses Notensystem eingestellt und für alle Beteiligten bieten sich daraus Vergleichsmöglichkeiten. Dies gilt besonders auch für hauptberufliche Lehrer, die im staatlichen oder städtischen Schuldienst beschäftigt sind und auch in der Werkschule unterrichten, wie auch für die Eltern, denen die Zeugnisse der Werkschule vorgelegt werden.

Bei Anwendung des an öffentlichen Schulen geltenden Notensystems in der betrieblichen Schule ist jedoch besonders von jenen Lehrern, die zugleich an der Berufsschule unterrichten, zu beachten, daß an das Leistungsniveau in den Gruppen der Werkschule im Vergleich zu den Berufsschulklassen ein entsprechend höherer Maßstab anzulegen ist. Die Gründe dafür wurden bereits eingehend dargelegt. Als alleiniger Maßstab für die Bewertung der Schülerleistung sollen die an die einzelnen Gruppen bzw. Klassen zu stellenden Anforderungen gelten, entsprechend dem Ausbildungsplan, nicht der Leistungsstand der Klasse. Der Leistungsstand wird im Vergleich zu den entsprechenden Berufsschulklassen relativ hoch sein. Das Klassenziel wird aber durch den Lehrplan der Werkschule mit Rücksicht auf die bessere Schulvorbildung der Lehrlinge, den Reifegrad, die Auswahl bei ihrer Einstellung und die besseren Unterrichtsbedingungen ebenfalls bedeutend höher gesteckt sein als in den Berufsschulklassen. Leistungsstand und Klassenziel sind deshalb in Relation zu setzen. Dabei können die von der ständigen Konferenz der Kultusminister für das geltende Sechsernotensystem erlassenen Ausführungsbestimmungen¹⁾ übernommen und entsprechend der Beziehung Klassenziel-Leistungsstand angewendet werden.

1) Vgl. Bekanntmachung des Bayerischen Staatsministeriums für Unterricht und Kultus, München, 2.8.1954

Neben dem objektiven Maßstab, der sich aus dem Klassenziel bzw. den Anforderungen des Lehrplanes ergibt, ist die Qualität der Benotung mitbestimmend. In sehr schlechten Klassen wird der Lehrer grundsätzlich geneigt sein, im ganzen milder zu benoten, schon deshalb, weil normalerweise der Vergleichsmaßstab zu guten oder sehr guten Klassen der gleichen Unterrichtsstufe fehlt. Die Leistung des einzelnen Schülers kann zwar in ihrer Gesamtheit gesehen, aber als Ganzes doch nur mit den Leistungen der anderen Schüler der Klasse verglichen werden. Bei parallellaufenden Klassen hat der Lehrer ein weiteres Vergleichsfeld.

In Klassen mit höherem Niveau wird diese Vergleichbarkeit der Gesamtleistungen jedoch zu schärferer Beurteilung veranlassen. Wenn viele gute und befriedigende Leistungen vorliegen, wird eine sehr gute Leistung sich besonders herausheben müssen, um als solche gewertet zu werden. Die Noten innerhalb der Klasse sollen dabei so festgesetzt werden, daß ein möglichst breiter Durchschnitt nach der Gesetzmäßigkeit der Gauss'schen Glocke entsteht. Auch der Abstand zu den besten Leistungsergebnissen wird berücksichtigt werden müssen. Entsprechend dem ermittelten Durchschnitt ist dann der Wertschnitt zwischen genügenden und ungenügenden Leistungen zu bestimmen.

In den Klassen der Werkschulen, die unter Berücksichtigung der Schulvorbildungen zusammengestellt sind, besteht die Möglichkeit, daß aufgrund der vor den Einstellungen durchgeführten Auslese der Lehrlinge die Noten vielfach über dem normalen Klassendurchschnitt liegen. Die Noten werden dabei nur eine geringe Streuung aufweisen und mit ihrer größten Häufigkeit zwischen 2 und 3 liegen. Um dieser typischen Gegebenheit Rechnung zu tragen und die Differenzierung der Noten, die als Ansporn und pädagogischer Hinweis für die Lehrlinge wichtig ist, zu verbessern, erscheint es zweckmäßig, die Notenstufen durch Zwischenstufen mit Hilfe von Plus- und Minuszeichen zu vermehren und zu verfeinern. Diese Differenzierung der Benotung ist ein Vorteil der Werkschule, die nicht an die Benotungsrichtlinien der öffentlichen Schulen gebunden ist.

Diese Einführung von Zwischennoten soll die genauere Notenabstufung ermöglichen. Auf keinen Fall soll damit aber eine Verwischung der Leistungen erreicht werden. Es ist deshalb sinnvoll, bei der Note "sehr gut" von einer weiteren Differenzierung abzusehen. Eine Abschwächung durch ein Minuszeichen wäre sinnwidrig, da ein "sehr gut" keine Abschwächung verträgt. Die Note "gut" kann jedoch ohne Bedenken durch ein Pluszeichen aufgebessert werden und damit den Schritt zum "sehr gut" um eine Stufe verkürzen.

Auch bei den Noten "mangelhaft" und "ungenügend" sollte sinngemäß von einer Differenzierung durch Plus und Minus abgesehen werden. Bei diesen Notenstufen besteht zudem nicht die Notwendigkeit der Verfeinerung und Differenzierung.

Die benotete Leistung ist im Wesentlichen ein Ergebnis aus Begabung und Fleiß. Aufnahmefähigkeit, Denkfähigkeit und Gedächtnis spielen dabei eine besondere Rolle. Im Halbjahreszeugnis der Berufsschule werden auch Fleiß und Betragen durch besondere Noten von 1 bis 4 bewertet. Nur im Jahreszeugnis wird davon abgesehen. Dafür soll versucht werden, die Schülerpersönlichkeit als Ganzes zu charakterisieren.

In den Zeugnissen betrieblicher Schulen, die zweckmäßigerweise als Halbjahreszeugnisse auszustellen sind, sollte von Fleiß- und Betragennoten ganz abgesehen werden. Dafür ist es wertvoll, die Leistungsnoten durch ausführliche Persönlichkeitsbeurteilungen zu ergänzen. Diese Persönlichkeitsbeurteilungen der Werkschule haben zudem den Vorteil, im Gegensatz zu den betrieblichen Beurteilungen von pädagogisch und psychologisch geschulten und erfahrenen Lehrern abgegeben zu werden, die im Unterricht, d.h. im freien Lehrgespräch und in der Diskussion sowie bei den Referaten, Besichtigungsfahrten und anderen Veranstaltungen Gelegenheit haben, die Lehrlinge eingehend zu studieren. Zudem ist die Möglichkeit gegeben, daß die Beurteilungen für die einzelnen Lehrlinge von allen Lehrern nach eingehender Beratung bei Anwesenheit des Ausbildungsleiters gemeinsam festgesetzt werden und damit die Gewähr größtmöglicher Objektivität geben. Der Ausbildungs-

leiter sollte deshalb nicht auf diese wertvolle Möglichkeit verzichten, durch die Persönlichkeitsbeurteilung der Werkschule die Beurteilungen der Abteilungs- und Betriebsleiter zu ergänzen und abzurunden.

Die Persönlichkeitsbeurteilung gehört zudem wesensmäßig auf das Zeugnis, das Auskunft über die Leistungen des Lehrlings in der Werkschule gibt. Leistung und Persönlichkeit hängen in Wechselwirkung miteinander zusammen. Einmal ist die Persönlichkeit für die Leistung entscheidend, zum anderen bedarf die Persönlichkeit der Leistung, um sich zu entfalten und zur Reife zu kommen. Ebenso wie Kenntnisse und Fertigkeiten wachsen auch das Kontrollbewußtsein und die persönliche Wertordnung an der Bewältigung von Aufgaben²⁾.

Über die Fähigkeit, gestellte Aufgaben zu lösen, geben die Leistungsnoten Auskunft. Dabei ist zu erstreben, die Leistungsnoten von Zufallseinflüssen freizuhalten. Sie sollen sich aus mehreren Teilnoten zusammensetzen und durch die allgemeine Beobachtung des Lehrlings durch den Lehrer abgerundet werden. Trotzdem sind die Leistungsnoten nur in Verbindung mit der Persönlichkeitsbeurteilung in der Lage, eine umfassende Aussage über den Lehrling zu machen. Der Lehrling selbst erhält dadurch Anhaltspunkte für seine Selbstkorrektur und Selbst-erziehung. Die Tatsache, daß man sich überhaupt so eingehend mit ihm als jungen Mitarbeiter befaßt, stärkt sein gesundes Selbstbewußtsein bzw. das Gefühl seiner Bedeutung³⁾ und kann ihm Ansporn sein. Den Eltern gibt die Beurteilung, die ihnen mit dem Zeugnis vorgelegt wird, wertvolle Aufschlüsse und ist damit ein wichtiges Mittel der Kontaktnahme zwischen Ausbildungsleitung und Elternhaus.

Der Inhalt der Beurteilung sollte sich auf Wesen und Umgangsformen, Auffassungsgabe, Denkfähigkeit, Interesse und

2) Vgl. Riedel, J.: "Grundlagen der gewerblichen Berufserziehung". Archiv für Berufsbildung, 3/1950, S. 43 ff.

3) Vgl. Roethlisberger, F.J.: Management and Morale. Harvard 1943, S. 34 ff

Fleiß erstrecken. Im Urteil über das Wesen sind Aussagen über seelischen Entwicklungsgrad, Temperament und Gesinnung möglich, bei der Beurteilung der Umgangsformen über Auftreten und äussere Erscheinung. Es ist zweckmäßig, Beurteilungsvorschläge auszuarbeiten, die zu den einzelnen Beurteilungspunkten verschiedene Aussagemöglichkeiten vorgedruckt enthalten, geordnet nach Abstufungen vom Positiven zum Negativen. Diese Beurteilungsvorschläge erweisen sich bei den Notenschlußbesprechungen der Lehrer, in denen gemeinsam mit dem Leiter der Werkschule, d.h. regelmäßig dem Ausbildungsleiter, über die Persönlichkeitsbeurteilungen der einzelnen Lehrlinge beraten und abgestimmt wird, als wertvolle Hilfsmittel.

5. Beispiele betriebseigenen Unterrichts industrieller Großunternehmen.

Die sich in der Praxis zeigenden Unterschiede in der Gestaltung des betriebseigenen Unterrichts industrieller Großunternehmen sind von den verschiedenartigen externen und internen Voraussetzungen abhängig, die für die einzelnen Unternehmen gegeben sind. So wird, je nach dem Standort des Unternehmens, die Anzahl der Unterrichtstage und Unterrichtsstunden des Berufsschulunterrichts verschieden sein, ebenso die Regelung der Schulpflicht, die durch die Ländergesetzgebung bestimmt wird. Darüber hinaus bestimmen Tradition und Ausbildungsrichtlinien der Unternehmen Alter und Schulvorbildung der einzustellenden Bewerber um kaufmännische Lehrstellen. Die Einstellungspraxis ist unterschiedlich, wie bereits an Beispielen gezeigt wurde.

Im folgenden sollen drei verschiedene Formen betrieblichen Unterrichts in industriellen Großunternehmen geschildert werden.

a) AEG

Um für die kaufmännischen Lehrlinge zu einer möglichst hohen Wirkungseinheit von praktischer und theoretischer Berufsbildung zu gelangen, schreiben die AEG-Ausbildungsrichtlinien¹⁾ vor, die praktische Ausbildung und den Berufsschulunterricht durch betriebseigene Unterweisungen zu ergänzen. Diese Unterweisungen umfassen nach Auskunft des Ausbildungsleiters, Herrn Dipl.-Hdl. Dr. Groß, Berlin, 3 Wochenstunden und werden anschließend an den Berufsschulunterricht durchgeführt.

Zu den Stoffgebieten, die dabei behandelt werden, gehört vorzugsweise Werkstoff- und Fabrikatekunde. In den Berufsschulen kommt dieser Unterricht vielfach zu kurz, weil oftmals keine nach Branchen aufgeteilten Fachklassen eingerichtet sind. Im betrieblichen warenkundlichen Unterricht soll folgender Stoff

1) Vgl. AEG-Ausbildungsrichtlinien, a.a.O., S. 23

Anfertigen und Lesen einfacher technischer Zeichnungen, Stücklisten, Schaltzeichen und Schaltpläne;

Grundlagen der Elektrotechnik;

Eigenschaften und Anwendungsgebiete der metallischen und nichtmetallischen Werkstoffe, Gewinnung und Erzeugungsgebiete (Eisen, Stahl, Nichteisenmetalle, Isolierstoffe);

Werkzeuge und Werkzeugmaschinen;

Elektrische Maschinen und Geräte, bes. AEG-Erzeugnisse.

Im betrieblichen Unterricht ist ferner eine betriebskundliche Aussprache vorgesehen. Sie hat das Ziel, den Lehrlingen durch systematische Verknüpfung und Ergänzung der ihnen bekannten Teilarbeiten eines Betriebes die organisatorischen Zusammenhänge des Ausbildungsbetriebes und des Unternehmens zu vermitteln. Im Rahmen der betriebskundlichen Aussprache sind in regelmäßigen Zeitabständen schriftliche Arbeiten über die besprochenen Themen anzufertigen. Diese Arbeiten werden vom Ausbildungsleiter und gegebenenfalls vom Abteilungsleiter zensiert. Die Resultate sind bei der Ausstellung der Halbjahreszeugnisse mit zu berücksichtigen.

Diese Halbjahreszeugnisse enthalten eine allgemeine Beurteilung mit Noten für Betragen, Pünktlichkeit, Ordnung, Fleiß, Aufmerksamkeit, Zuverlässigkeit und eine Leistungsbeurteilung mit Noten für praktische Arbeit, Berichtsheftführung und betriebskundliche Aussprache. Beurteilt wird mit den Notestufen 1 = sehr gut, 2 = gut, 3 = befriedigend, 4 = ausreichend, 5 = nicht genügend. Eine kurze textliche Ergänzung dieser Beurteilung ist unter der Spalte "Bemerkungen" möglich. Das Halbjahreszeugnis wird vom Ausbildungsleiter, vom Lehrherrn und Erziehungsberechtigten unterschrieben.

Neben dem betriebskundlichen Unterricht sind zur Förderung der fachlichen Kenntnisse nach Möglichkeit Vorträge durch Fachkräfte der Ausbildungsbetriebe zu veranstalten. Als Themengebiete kommen in Frage:

Teilgebiete aus dem industriellen Rechnungswesen,
Die Abwicklung eines Auftrages, Steuerfragen, Exportfragen,
Fragen aus dem Gebiet der Sozialgesetzgebung,
Freiwillige soziale Leistungen der AEG usw.

Den Lehrlingen ist anschließend Gelegenheit gegeben, wesentliche Fragen, über die noch Unklarheiten bestehen, in einer Diskussion zu klären.

Um den beruflichen Gesichtskreis der Lehrlinge zu erweitern, sind von Zeit zu Zeit Besichtigungen des eigenen Betriebes, anderer AEG-Betriebe oder von Betrieben nahestehender Unternehmen vorgesehen. Dadurch sollen vor allem unterschiedliche Fertigungsmethoden (Einzel- und Serienfertigung, Automation in der Fertigung) kennengelernt werden. Über derartige Sonderveranstaltungen werden von den Lehrlingen Berichte verlangt, um den mit der Besichtigung verbundenen Ausbildungszweck zu sichern.

Während des letzten Lehrhalbjahres werden die Lehrlinge zur Vorbereitung auf die Kaufmannsgehilfenprüfung in besonderen Arbeitsgemeinschaften unter Führung des Ausbildungsleiters zusammengefasst. Dabei werden vor allem die Stoffgebiete Berufskunde, Rechnen, Buchhaltung und Betriebswirtschaftslehre wiederholt. Ferner werden die eigenen Verkaufs- und Lieferbedingungen, Fragen der Werbung und Marktverhältnisse besprochen. Gegebenenfalls wird für einige Unterrichtsstunden ein im öffentlichen Schuldienst tätiger Diplomhandelslehrer herangezogen. Den größten Teil des Unterrichts bestreitet der Ausbildungsleiter persönlich.

b) Mannesmann AG

Im Mannesmann-Konzern findet jede Woche neben dem Berufsschulunterricht ein 4 1/2 - stündiger Werkunterricht statt. Dieser Unterricht wird getrennt für Lehrlinge und Anlernlinge durchgeführt. Neben der Klasseneinteilung für Schüler, des 1., 2. und 3. Lehrjahres ist nötigenfalls eine Gruppeneinteilung für die verschiedenen Wirtschaftszweige vorgesehen²⁾

2) Vgl. Boje, a.a.O., S. 143

Es ist geplant, auch diese Gruppen noch nach der Schulvorbildung der Lehrlinge zu unterteilen.

In den Werken, deren Standorte eng beieinander liegen, wird der betriebliche Unterricht vom Ausbildungsleiter oder dessen Assistenten durchgeführt. In den weiter entfernten und verstreit liegenden Werken übernimmt der zuständige Lehrlingsbetreuer den Unterricht.

Das Unterrichtsprogramm ist wie folgt zusammengesetzt:

- 40 % Betriebswirtschaftslehre,
- 20 % Buchhaltung,
- 15 % kaufmännisches Rechnen,
- 10 % Volkswirtschaftslehre,
- 5 % Wirtschaftsgeographie,
- 5 % Eisenhüttenkunde,
- 5 % Fabrikatekunde.

Bei diesem Lehrplan fällt auf, daß alle Branchen-Lehrfächer relativ schwach, d.h. nur mit 10 % vertreten sind. Diese Tatsache wird damit begründet, daß die praktische Ausbildung in den Abteilungen zu mindestens 80 % Branchenkenntnisse vermittelt.

Bei der Behandlung des Unterrichtsstoffes soll nicht nur der betreffende Wissensstoff anschaulich dargestellt werden, sondern darüber hinaus sind die größeren Zusammenhänge aufzuzeigen und das kaufmännische und wirtschaftliche Denken zu schulen.

Neben dem regelmäßig durchgeführten obligatorischen Werkunterricht finden Spezialkurse in Kurzschrift und Maschinenschreiben statt. Diese Kurse sind fakultativ und werden während der Arbeitszeit zweimal wöchentlich zu jeweils 2 1/2 Stunden abgehalten. Weitere Kursprogramme, z. B. für Fremdsprachen, sind geplant. Die Betriebe sind an diesen Kursen sehr interessiert, weil die Lehrlinge aufgrund ihrer dort erworbenen Kenntnisse besser und schneller eingesetzt werden können.

Die Lehrlinge kommen jedoch nicht nur zum Unterricht zusammen. Zwischendurch werden Lichtbildervorträge gehalten, Reiseerlebnisse ausgetauscht, über Filme und Tagesereignisse diskutiert. Von einem nüchternen Lehrbetrieb kann nicht gesprochen werden.

Die für den Berufs- und Werkschulunterricht benötigten Bücher und weiteres Lehrmaterial stellt die Firma kostenlos zur Verfügung. Neben der umfangreichen Werkbücherei steht jedem Lehrling eine speziell für die Lehrlingsausbildung eingerichtete Fachbibliothek zur Benutzung frei. Darüber hinaus erhält jeder Lehrling zwei Wirtschaftszeitungen ("Handelsblatt" und "Lernen und Leisten") für ihn kostenlos zugestellt.

c) Siemens

Im Hause Siemens sind in verschiedenen Standorten betriebliche Unterrichtsstätten eingerichtet, die als Lehrgemeinschaften, im Standort Berlin als Werkschule bezeichnet werden. Der Unterricht in diesen betrieblichen Schulen findet in den ausserbayerischen Standorten ergänzend zum Berufsschulunterricht statt. In den bayerischen Standorten München, Nürnberg, Augsburg, Traunreut usw. sind aufgrund des bayerischen Schulpflichtgesetzes die mit der Vorbildung der Mittleren Reife und des Abiturs eingestellten Lehrlinge regelmäßig nicht mehr berufsschulpflichtig³⁾. Die Lehrgemeinschaften dieser Standorte haben deshalb ein besonders ausgedehntes Unterrichtsprogramm, da ihnen die Unterrichtszeit der Berufsschule mit zur Verfügung steht.

Der Unterricht in den Lehrgemeinschaften und der Werkschule Berlin steht unter der Leitung der Abteilung Kaufmännische Ausbildung, die das gesamte kaufmännische Bildungswesen steuert. An den Standorten der größeren Lehrgemeinschaften München und Nürnberg und der Werkschule Berlin sind örtliche Ausbildungsleiter eingesetzt, die auch die betrieblichen Schulen hauptamtlich betreuen. An den Standorten kleinerer Lehrgemeinschaften sind nebenamtliche Lehrgemeinschaftsleiter tätig.

3) Vgl. Gesetz über die Schulpflicht § 14, a.a.O., S. 120

Der Unterricht wird an allen Standorten für Abiturienten, sog. Stammhauslehrlinge, und Lehrlinge mit mittlerer Reife getrennt durchgeführt. Diese Gruppen sind den Lehrjahren entsprechend in Jahresklassen, bei den Stammhauslehrlingen in Semester unterteilt. Der Stoffplan ist für Lehrlinge und Stammhauslehrlinge unterschiedlich.

Im Ausbildungsplan für Stammhauslehrlinge ist vorgesehen, daß sie zu Beginn ihrer Ausbildung einen dreimonatigen handwerklichen Grundlehrgang in der Berliner Lehrwerkstatt und in Berliner Fertigungswerkstätten absolvieren. Während dieser Zeit läuft in der Werkschule ein Einführungslehrgang parallel, bei dem sie einmal wöchentlich Unterricht in den Fächern Buchführung, Wirtschaftsrechnen, Geschichte und Organisation des Hauses Siemens, Werkstoff- und Warenkunde und Kurzschrift erhalten.

Nach dem dreimonatigen Grundlehrgang werden die Stammhauslehrlinge für 18 Monate an ihren Einstellungsstandort, sofern er nicht Berlin ist, zurückversetzt und besuchen dort 3 Semester lang einmal wöchentlich die betriebliche Schule. Nach dieser Zeit erfolgt für weitere 12 Monate eine Versetzung an einen anderen Ausbildungsstandort, wo sie 2 Semester lang die dort zuständige Lehrgemeinschaft besuchen.

Nach dem 5. Semester werden die Stammhauslehrlinge zu einem dreimonatigen Stammhauslehrgang in Erlangen oder München zusammengefasst. In diesem Lehrgang wird ihr Wissen für die bevorstehende Firmenabschlußprüfung und Kaufmannsgehilfenprüfung aufgefrischt und durch ausgezeichnete Fachvorträge leitender Herren des Hauses vertieft und erweitert.

Der Unterricht in den an den Einführungslehrgang anschließenden 5 Semestern der Lehrgemeinschaften umfaßt für die Stammhauslehrlinge folgende Fächer:

Wirtschaftspresse
Volkswirtschaftslehre
Allgemeine Betriebswirtschaftslehre
Industriebetriebslehre
Betriebswirtschaftliche Übungen
Rechtslehre
(BGB 1. bis 3. Buch, HGB, Gesellschaftsrecht, Wechsel- und
Scheckrecht, Arbeits- und Sozialrecht, Zivilprozeßrecht,
Zwangsvollstreckungs-, Konkurs- und Vergleichsrecht,
Steuerrecht)
Wirtschaftsgeographie
Buchführung
Kalkulation
Wirtschaftsrechnen
Statistik
Fremdsprachen (Englisch, Französisch)
Geschichte und Organisation des Hauses Siemens
Werkstoff- und Warenkunde
Kurzschrift
Maschinenschreiben
Sport

Die kaufmännischen Lehrlinge mit der Vorbildung der Mittleren Reife werden während ihrer Ausbildungszeit grundsätzlich nicht an andere Standorte versetzt. Der Unterricht in den Lehrgemeinschaften läuft deshalb in einer Dreiklassenfolge, den Lehrjahren entsprechend, ab, ähnlich wie in der Berufsschule, und umfasst folgende Fächer:

Wirtschaftspresse
Allgemeine Betriebswirtschaftslehre
Industriebetriebslehre
Rechtslehre
(Bürgerliches Recht, Handels- und Aktienrecht, Arbeits- und Steuerrecht)
Schriftverkehr
Übungen für die Kaufmannsgehilfenprüfung
Buchführung des Handels- und Industriebetriebes
Kalkulation
Wirtschaftsrechnen
Geschichte und Organisation des Hauses Siemens
Werkstoff- und Warenkunde
Physikalische Grundlagen
Wirtschaftsgeographie
Kurzschrift
Maschinenschreiben
Sport

An Standorten, wo der betriebliche Unterricht als Ergänzung zum Berufsschulunterricht gegeben wird, beschränken sich die Unterrichtsfächer auf jene Stoffgebiete, die in der Berufsschule nicht vorgetragen werden.

Für kaufmännische Lehrlinge und Stammhauslehrlinge werden in den Lehrgemeinschaften Halbjahreszeugnisse erteilt. Dabei wird das Sechsnotensystem angewendet. Die Noten gut bis genügend können durch Plus- und Minuszeichen abgestuft werden. In den Zeugnissen sind vor den Leistungsbeurteilungen Persönlichkeitsbeurteilungen enthalten, in denen bei gemeinsamen Beratungen der Lehrkräfte anlässlich der Semesterschlußbesprechungen folgende Persönlichkeitsmerkmale beurteilt werden:

1. Wesen und Umgangsformen,
2. Auffassungsgabe,
3. Denkfähigkeit,
4. Interesse und Fleiß.

Ausserdem ist Raum für Bemerkungen und pädagogische Hinweise gelassen. Als Hilfsmittel für die Beurteilung wird eine Tabelle mit Beurteilungsvorschlägen für die einzelnen Persönlichkeitsmerkmale verwendet.

Die im Unterricht verwendeten Lehrbücher können aus den Büchereien der Lehrgemeinschaften entliehen werden, doch wird es den Lehrlingen nahegelegt, sich die wichtigsten Bücher selbst zu kaufen und damit im Eigenbesitz zu haben. Neben den Lehrgemeinschaftsbüchereien stehen den Lehrlingen die Werkbibliotheken und die Fachbücherei der Ausbildungsabteilung zur Verfügung. Darüber hinaus wird eine Wirtschaftszeitung ("Deutsche Zeitung") für die Lehrlinge und Stammhauslehrlinge abonniert.

Zur Ergänzung des Unterrichts werden von den Lehrgemeinschaften Besichtigungen von Betrieben, Messen und Ausstellungen durchgeführt. Darüber hinaus finden jedes Jahr wirtschaftskundliche Studienfahrten statt, an denen die besten Lehrlinge teilnehmen dürfen. Über diese Fahrten wurde an anderer Stelle bereits berichtet.

An verschiedenen Standorten, z.B. in München, werden Kurse für gute Umgangsformen durchgeführt, an denen Lehrlinge freiwillig teilnehmen können.

Im Rahmen des Unterrichts und neben dem regelmäßigen Unterrichtsbetrieb finden von Zeit zu Zeit verschiedene Sonderveranstaltungen statt, z.B. Filmvorführungen, Lichtbildervorträge, gemeinsamer Aufenthalt im Siemens-Berghaus zum Schifahren, Theaterbesuch, Museumsbesuche, Führungen durch Kunstaussstellungen usw.

Jedes Jahr treffen sich alle Leiter der Lehrgemeinschaften zu Aussprachen, Erfahrungsaustausch oder Erarbeitung neuer Wege. Lehrpläne und Unterrichtsmittel sind in allen Lehrgemeinschaften grundsätzlich gleich. Damit ist die Gewähr gegeben, daß bei den Versetzungen der Stammhauslehrlinge gemäß ihres Ausbildungsplanes keine stofflichen Lücken entstehen.

Trotz der weitgehenden betrieblichen Bildungsarbeit, an der die Lehrlinge kostenlos teilhaben, sind sie nicht verpflichtet, nach Lehrabschluß im Hause Siemens zu bleiben. Die Zahl der Stammhauslehrlinge, die nach beendeter Lehre zum Hochschulstudium abwandern, ist im Wachsen begriffen. Im Jahre 1957 waren es rund 40 % der ausgelernten Stammhauslehrlinge. Als Studenten werden sie jedoch von der Ausbildungsabteilung des Hauses weiter betreut, ohne dadurch gebunden zu sein.

IX. Die Ausbildungszeit als Zeit der speziellen Berufsfindung

In den vorgegangenen Ausführungen wurde der Charakter einer gründlich geplanten und gut geleiteten kaufmännischen Berufsbildung im Großunternehmen der Industrie deutlich, der durch drei Wesensmerkmale gekennzeichnet werden kann:

1. Gehobenes Niveau der Bildungsmaßnahmen durch eine besondere Auswahl der Lehrlinge und Bereitstellung hochwertiger Bildungseinrichtungen;
2. Gründliche Breitenbildung im Sinne kaufmännischer Grundbildung, gefördert durch den weiten Aufgabenbereich des Großunternehmens, die Versetzungen zwischen den Abteilungen und Betrieben, die Betonung der Allgemeinbildung und kaufmännischen Grundbildung im betrieblichen Unterricht und in weiteren Veranstaltungen;
3. Tiefenbildung durch das Bekanntwerden mit einem besonders verfeinerten Rechnungs- und Vertragswesen, einer weit verzweigten und gut durchdachten Organisation, kaufmännischen und organisatorischen Sonderproblemen und durch besonderen Fachunterricht in der betrieblichen Schule.

Diese positiven Seiten der geschilderten Bildungsmaßnahmen und Bildungsmöglichkeiten werden durch eine personalpolitisch und psychologisch bedeutsame Aufgabe ergänzt, die das verfeinerte Bildungswesen des Großunternehmens zu lösen besonders geeignet ist. Dabei handelt es sich um die spezielle Berufsfindung und den sich daraus ergebenden richtigen Einsatz der kaufmännischen Nachwuchskräfte nach Abschluss der Lehrzeit.

Spezielle Berufsfindung des nach einer bestehenden Auswahlprüfung eingestellten kaufmännischen Lehrlings bedeutet, daß für den jungen Nachwuchskaufmann innerhalb des weiten Bereiches kaufmännischer Tätigkeit, für den er aufgrund der durchlaufenen Auswahl und der Beobachtung in der Probezeit geeignet erscheint, der besondere Aufgabenkreis gefunden wird, zu dem er sich hingezogen fühlt und für den er durch seine Begabungen besonders befähigt ist.

Die im Berufsbild für den Industriekaufmann aufgeführten kaufmännischen Funktionen, die der Lehrling kennen und beherrschen lernen soll, kommen in der Berufspraxis im Aufgabengebiet eines Industriekaufmannes regelmäßig nicht vereint vor. Das Berufsbild müßte deshalb richtiger "Berufserziehungsbild" heißen. Die in der Praxis als Erwachsenenberuf ausgeübte Tätigkeit des Industriekaufmannes wird, besonders in Großbetrieben, einen enger begrenzten bzw. spezialisierten Aufgabenbereich des weitläufigen und vielfältigen kaufmännischen Stammberufes beinhalten. Interessant sind in diesem Zusammenhang die Ausführungen von Schmider ¹⁾, der die Realität der Stammberufe fast ausschließlich auf den Zwerg- und Kleinbetrieb beschränkt, für den Mittel- und Großbetrieb als Erwachsenenberufe sog. Zweigberufe, z.B. Einkäufer, Verkäufer, Lageristen, Kassierer, Korrespondenten und Sonderberufe, z.B. Bilanzbuchhalter, Kontokorrentbuchhalter, Maschinenrechner, anführt.

Der kaufmännische Lehrling lernt im Laufe seiner betrieblichen Ausbildung in der Reihenfolge, die ein nach pädagogischen Gesichtspunkten aufgebauter Ausbildungsplan vorschreibt, diese kaufmännischen Teil- bzw. Zweigberufe kennen, die sich in der Berufspraxis des industriellen Großunternehmens als Folge einer sinnvollen Arbeitsteilung entwickelt haben. Aus dem durch Versetzungen von Sachbearbeiter zu Sachbearbeiter, Abteilung zu Abteilung und Betrieb zu Betrieb sich entwickelndem Mosaik von Spezialinformationen ergibt sich, durch verbindende Gesamtbetrachtungen im Unterricht erleichtert, am Ende der Lehrzeit ein Gesamtbild kaufmännischer Tätigkeiten und ihrer Zusammenhänge im industriellen Großunternehmen.

Während dieses Ausbildungsganges erfolgt eine dauernde Gegenüberstellung von Berufswunsch und Berufswirklichkeit entsprechend den Bedingungen des Großunternehmens. Der Lehrling

1) Vgl. Schmider: Die kaufmännischen Berufe des Betriebes. Diss. Mannheim 1934, S. 34 ff.

Ferner vgl. Groß, E.: Spezielle Berufsfindung als Aufgabe der kaufmännischen Lehre im industriellen Großbetrieb. Diss. Berlin 1951, S. 17 ff.

lernt die Berufsaufgabe und die Berufserfordernisse kennen, aufgegliedert in einen Fächer von Spezialanforderungen. Er hat die Möglichkeit, seine Fähigkeiten im Hinblick auf alle diese Anforderungen zu erproben und alle einschlägigen Arbeiten kennenzulernen. Er weiß, daß er in einem dieser Teilbereiche seine spätere praktische Tätigkeit beginnen muß und hat im Laufe der drei Lehrjahre Zeit, sich bei der großen Auswahlmöglichkeit, die nur das Großunternehmen bieten kann, für einen Bereich, der ihm besonders zusagt, zu entscheiden. Ausbildungs- und Berufsleitung werden klugerweise den geäußerten Wünschen der Lehrlinge für ihren späteren Einsatz, die aufgrund ihrer eigenen Beobachtungen begründet erscheinen, soweit als möglich und zweckmäßig entgegenkommen. Je größer das Unternehmen ist, umso größer wird normalerweise die Einsatzmöglichkeit unter Berücksichtigung dieser Wünsche und der festgestellten Eignung sein.

Die Sicherheit der Selbstbeurteilung des Lehrlings im Hinblick auf sein spezielles Berufsziel, als Nahziel gesehen, wächst mit dem Reifegrad, den er bei Ende seiner Lehrzeit erreicht. Die bei Ausbildungsbeginn oft nur verschwommen vorhandenen Vorstellungen vom kaufmännischen Beruf einerseits und vom eigenen Wollen und den eigenen Fähigkeiten andererseits klären sich. Der mit Abiturvorbildung eingestellte Lehrling hat mit seinen achtzehn Jahren die Pubertätszeit bereits bei Ausbildungsbeginn im wesentlichen hinter sich²⁾ und geht mit beginnender Adoleszenz, dem sog. höheren Jugendalter, gewöhnlich kritischer und nüchterner an die Prüfung der subjektiven und objektiven Voraussetzungen seiner beruflichen Tätigkeit heran. Aber auch der mit Mittlerer Reife eingestellte sechzehnjährige Lehrling ist im dritten Lehrjahr über die Verwirrungen der Pubertätsjahre regelmäßig hinaus. Gerade weil diese Entwicklungsstadien nicht abgezirkelt werden können und darüber hinaus individuell verschieden ablaufen, werden in einem Unternehmen mit ausgesuchten Nachwuchskräften besondere Schwierigkeiten davon nicht zu er-

2) Vgl. Remplein, H.: Die seelische Entwicklung in der Kindheit und Reifezeit, München 1952, S. 24 ff.

Ferner Tumlirz, O.: Die Reifejahre. Bad Heilbrunn 1954, S. 96 ff.

warten sein. Eine gute Betriebsatmosphäre und die Beratung und Führung durch den Ausbildungsleiter helfen den Jugendlichen weiterhin, zur beruflichen Klarheit zu gelangen.

Es ist pädagogisch von Bedeutung, den Lehrling am Ende der Lehrzeit zu veranlassen, selbst Vorschläge über seinen Einsatz zu machen. Er wird dadurch zur Selbstprüfung und kritischen Beurteilung der kaufmännischen Aufgabengebiete veranlasst und gewinnt den Eindruck, daß er wesentlich zu einer späteren Entwicklung beitragen kann. Aufgabe des Ausbildungsleiters ist es, aufgrund der aus Abteilungsbeurteilungen und Leistungsnoten erkennbaren Begabungsschwerpunkte des Lehrlings, mit der Betriebsleitung Vorbesprechungen über dessen Einsatzmöglichkeiten zu führen. So weit es möglich ist, sollen die Wünsche des Lehrlings berücksichtigt werden. Der natürliche Arbeitseifer, der sich für den Lehrling aus der Tatsache ergibt, im selbstgewählten Aufgabengebiet tätig sein zu können, sollte nicht unterbunden werden. Gerade beim Berufsanfang ist die echte Arbeitsbegeisterung von besonderer Wichtigkeit und ihre Folgen können weit in das spätere Berufsleben hineinwirken.

Oft werden sich die Wünsche des Lehrlings mit den Plänen der Betriebsleitung decken, die von dem Grundsatz "der richtige Mann am richtigen Platz" getragen sein sollen. Bei Abweichungen von Wunsch und Planung soll der Lehrling entsprechend beraten und geführt werden, stets jedoch unter dem Gesichtspunkt seiner speziellen Berufseignung und seiner Entwicklungsmöglichkeiten. Ein reiner Autoritätsstandpunkt seitens der Betriebsleitung widerspräche nicht nur der geistigen Eigenart und dem Selbstwertgefühl des in dieser Entwicklungsspanne befindlichen Jugendlichen, sondern auch dem Endziel jeder Berufserziehung³⁾. Aus dem gleichen Grunde wurde auch eine betont autoritäre Unterrichtsform für die betrieblichen Schulen abgelehnt. Eine ruhige, sachliche Verständigung zwischen dem Jugendlichen oder dem bereits Volljährigen und dem Ausbildungs- oder Betriebsleiter führt hier allein zum Ziel.

3) Ähnlich Tumlirz, a.a.O., S. 157

Von diagnostischer Bedeutung für den speziellen Einsatz des Ausgelernten kann auch das Ergebnis einer neben der Kaufmannsgehilfenprüfung durchzuführenden firmeninternen Abschlußprüfung sein. Bei dieser Prüfung, die beispielsweise im Hause Siemens durchgeführt wird, müssen die speziellen Funktionsabläufe in den kaufmännischen Abteilungen des Betriebes, also das in der praktischen Unterweisung erworbene Wissen, im Mittelpunkt stehen. Mit dieser Prüfung wäre zugleich eine wertvolle Ergänzung zur Kaufmannsgehilfenprüfung gegeben, die sich wesentlich auf das in der Berufsschule vermittelte Wissen stützt.

Die bei dieser schriftlich und mündlich durchzuführenden Firmenabschlußprüfung erzielten Ergebnisse geben Aufschluß über den Stand des kaufmännischen Wissens, die besondere Qualifikation des Lehrlings im Vergleich zu seinen Kollegen und über die Schwerpunkte seiner Interessen, Kenntnisse und Fähigkeiten. Darüber hinaus kann ein ähnliches Persönlichkeitsgutachten über den Prüfling abgegeben werden, wie bei der Auswahlprüfung. Wie vor der Einstellung des Lehrlingsbewerbers kann auch vor der Übernahme des Jungkaufmanns in das Angestelltenverhältnis durch eine unparteiische Prüfungskommission, die aus leitenden Herren des Unternehmens besteht, die Persönlichkeit beurteilt werden. Ein Vergleich der Leistungs- und Persönlichkeitsbeurteilungen von Auswahl- und Abschlußprüfung ist zudem sehr aufschlußreich und dient der Kontrolle der Prüfungsverfahren wie auch des Ausbildungsganges.

Es ist beinahe selbstverständlich, daß ergänzend zu dem Prüfungsergebnis der Abschlußprüfung das Persönlichkeits- und Leistungsbild herangezogen werden sollte, das aufgrund der Beurteilungen und Benotungen während der Ausbildungszeit und durch die persönliche Beobachtung des Ausbildungsleiters und der übrigen Ausbildungspersonen entstanden ist. Diese Ergänzungs- oder Korrekturmöglichkeit ist hier im Gegensatz zu manchen anderen Prüfungen gegeben und sollte im Sinne des im Prozeßrecht geltenden Grundsatzes "In dubio pro reo" angewendet werden. Andernfalls würde das Prüfungsergebnis, das erfahrungsgemäß immer ein mehr oder weniger von Zufälligkeiten

beeinflußter Augenblicksquerschnitt ist, überbewertet zu Ungunsten einer längeren und in der Gesamtheit objektiven Beobachtung.

Wie durch die Abschlußprüfung besonders deutlich wird, ist durch die Funktion der speziellen Berufsfindung im Großunternehmen, die neben der Berufsbildung erfüllt werden muß, die berufsberatende Funktion der Auswahlprüfung vertiefend fortgesetzt und vervollständigt. Auch die Auslesefunktion der Auswahlprüfung oder Eignungsuntersuchung wird dadurch fortgeführt. Die Erkenntnis der Allgemeineignung für den kaufmännischen Beruf wird durch die Erkenntnis der Spezialeignung ergänzt. Damit sind Auswahlprüfung und Abschlußprüfung zu einer Einheit mit gemeinsamer Aufgabenstellung verschmolzen.

Der erste Einsatz des jungen Industriekaufmanns nach beendeter Lehre ist naturgemäß kein endgültiger, sondern steht regelmäßig am Anfang einer Reihe von Versetzungen und Erweiterungen des Aufgaben- und Verantwortungsbereiches. Diese Tatsache nimmt dem Start des ausgelernten Kaufmanns in der Berufspraxis etwas von seinem entscheidungsvollen Gewicht. Trotzdem bleibt der richtige, d.h. wesens- und leistungsgemäße Einsatz von Anfang an von entscheidender Bedeutung für die weitere Entwicklung der Nachwuchskraft. Die damit zusammenhängenden Fragen leiten über zum Sachgebiet des betrieblichen Fortbildungswesens, das sich mit seinen Aufgaben, Methoden und Zielsetzungen an die Aufgabenstellung des Ausbildungswesens anschließt.

L I T E R A T U R V E R Z E I C H N I S

A. Bücher

1. Abraham, K. Der Betrieb als Erziehungsfaktor, Köln - Braunsfeld 1953
2. Allport, G.W. Persönlichkeit, Stuttgart 1949
3. Antony, E. Arbeitserziehung in der Berufsschule (Schülerselbsttätigkeit) Darmstadt 1953
4. Antony, E. Die Erziehung zum Beruf, Darmstadt 1954
5. Antony, E. Ich führe mein Berichtsheft Darmstadt 1956
6. Bauer-Mann Die Graphologie der Schülerhandschrift, Leipzig 1933
7. Becker, M. Graphologie der Kinderhandschrift, Hamburg 1949
8. Bleicken, B.v. Employee Training Handbook, New York Chicago, 1953
9. Bühlow, F. Wörterbuch der Wirtschaft, Stuttgart 1954
10. Carrard, A. Praktische Einführung in Probleme der Arbeitspsychologie, Zürich 1949
11. Coerper Deutsche Nachkriegskinder, Stuttgart 1954
12. Copei, F. Der fruchtbare Moment im Bildungsprozeß, Heidelberg 1950
13. Diebold, John Die automatische Fabrik, Frankfurt 1954
14. Dolch, J. Grundbegriffe der pädagogischen Fachsprache, Nürnberg 1952
15. Freund, J. Entwicklungswandel der Jugend, Stuttgart 1954
16. Geck, L.H.A. Soziale Betriebsführung, Essen 1953
17. Goossens, F. Das Handbuch der Personalführung, München 1955
18. Harnack, G.A.v. Wesen und Bedingtheit frühkindlicher Entwicklungsstörungen, Basel 1953
19. Hartley, E.L. und R.E. Die Grundlagen der Sozialpsychologie, Berlin 1955
20. Hehlmann, W. Wörterbuch der Pädagogik, Stuttgart 1953
21. Heitbaum, H. Psychologie im Betrieb, Köln 1951

22. Highet, G. Führen, Lehren, Unterweisen (The Art of Teaching), Stuttgart 1950
23. Homans, C. The human group, London 1951
24. Huth, A. Handbuch psychologischer Eignungsuntersuchungen, Speyer 1953
25. Jebesen Anleitung für die Ausbilder, Braunschweig 1949
26. Keilhacker, M. Pädagogische Psychologie, Regensburg 1951
27. Kerschensteiner, G. Theorie der Bildung, Leipzig und Berlin 1931
28. Kluth-Lokmar-Tartler Arbeiterjugend Gestern und Heute, Heidelberg 1955
29. Krause, E. Industrielle Berufsausbildung, Stuttgart 1955
30. Lippert, E. Berufserziehung von morgen. Berufspädagogische Beiträge, Heft 1, Braunschweig 1953
31. Löbner Ausbilder- und Prüferfibel, Berlin 1944
32. Luchtenberg, P. Merkmale der amerikanischen Berufsausbildung und Berufserziehung, Bielefeld 1955
33. Mayo, E. The Social Problems of an Industrial Civilization, Boston 1945
34. Muchow, H.H. Jugend im Wandel, Schleswig 1953
35. Nicklisch, H. Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Bd. 4, Stuttgart 1928
36. Nohl-Pallat Handbuch der Pädagogik, Berlin 1933
37. Remplein, H. Die seelische Entwicklung in der Kindheit und Reifezeit, München 1952
38. Rößle, K. Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 5. Auflage, Stuttgart 1956
39. Rößle, K. Industrie-Betriebslehre, München 1951
40. Roethlisberger F.J. Management and Morale, Cambridge Mass. 1942
41. Schlieper, F. Allgemeine Unterrichtslehre für Wirtschaftsschulen, Freiburg 1956
42. Schlieper, F. Pädagogische Grundbegriffe der Berufserziehung, Bielefeld 1951
43. Schwarzlose, A. Berufserziehung in der industriellen Gesellschaft, Berufspädagogische Beiträge, Heft 2, Braunschweig 1954

- 44. Sellien, R.u.H. Wirtschafts-Lexikon, Wiesbaden 1956
- 45. Spranger, E. Gedanken über Lehrerbildung,
Leipzig 1927
- 46. Spranger, E. Kultur und Erziehung,
Leipzig 1925
- 47. Spranger, E. Psychologie des Jugendalters, 19.Aufl.,
Heidelberg 1949
- 48. Tönnies, F. Gemeinschaft und Gesellschaft, Berlin
1920
- 49. Tumlirz, O. Die Reifejahre, Bad Heilbrunn 1954
- 50. Urwick, L.F. Ausbildung der Führungskräfte in der
amerikanischen Wirtschaft, Darmstadt
1955
- 51. Weigl, F. Wesen und Gestaltung der Arbeitsschule,
Paderborn 1949
- 52. Whyte, W.F. Industrie and Society,
New York 1946

B. Aufsätze

- 1. o. V. "Abiturienten vor der Berufswahl"
Wirtschaft und Erziehung, 7/1955, S.473
- 2. Adam, K. "Die Steigerung der Produktivität durch
Rationalisierung und ihre Bedeutung für
die Berufserziehung des Kaufmanns" Bd.87
der Veröffentlichungen des Deutschen Ver-
bandes für das kaufmännische Bildungs-
wesen e.V., 1955, S. 10 ff.
- 3. Anderson, H.J. "Arbeitsplatzbesetzung und Auswahl"
Forfa - Briefe zur arbeitspsychologischen
Information, 8/1956, S. 281
- 4. Antony, E. "Einflüsse der Branche und der Größe des
Lehrbetriebes auf die Prüfungsleistungen
der kaufmännischen Lehrlinge". Wirt-
schaft und Erziehung, Nr. 3/1955,
S. 166/167
- 5. o. V. "Arbeitsverkürzung und Lehrlingsaus-
bildung", Wirtschaft und Erziehung
2/1957, S. 49
- 6. o. V. "Arbeitszeit, Ruhepausen, Urlaub für
Jugendliche". Wirtschaft und Erziehung
5/1956, S. 334

7. o. V. "Auch die Lehrlinge sollen mitreden. Kaufmännische Lehrlingsausbildung entfaltet Persönlichkeiten." Handelsblatt vom 17.4.1957, S. 5.
8. Bauer, J. "Die Ausrichtung der schulischen Erziehungsarbeit auf den Lehrbetrieb." Veröffentlichungen des Deutschen Verbandes für das kaufmännische Bildungswesen, Bd. 82, Braunschweig 1952, S. 75
9. Becher, K.E. "Zur Ordnung der kaufmännischen Berufe". Archiv für Berufsausbildung, 4/1951, S. 115/116
10. Becker, E. "Der junge Mensch in Schule und Wirtschaft". Wirtschaft und Erziehung, 12/1955, S. 771 ff.
11. Berg "Automation als Fortsetzung der Rationalisierung" Mitteilungen des BDI, 10/1956, S. 1 ff.
12. o. V. "Beruf oder Job". Der Ausbilder, 5 Jg. Heft 3, März 1957, S. 26
13. o. V. "Berufsausbildung und Berufsberatung". Kurz-Nachrichtendienst der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände Nr. 115, Anlage, 27.10.56
14. o. V. "Betriebliche Lehrlingskurse und Arbeitszeit" Wirtschaft und Erziehung, 4/1956, S. 263
15. Betzinger, H. "Lehrlinge mit dem Marschallstab" Wirtschaft und Erziehung, 4/1956, S. 183 ff.
16. Boje, A. "Der Marschallstab im Tornister. Eine Reportage über die Ausbildung kaufmännischer Lehrlinge und Anlernlinge im Mannesmann-Konzern." Zeitschrift für Organisation, 4/1956, S. 141 ff.
17. Bräutigam "Was ist eigentlich mit unserer Jugend los?" Forfa-Briefe zur arbeitspsychologischen Information, 4. Jg.1/1955, S. 15 ff.
18. Braken, v. "Die Deutsche Jugend von 1953 im Spiegel der Meinungsforschung." Information über das berufliche Bildungswesen, 68/1954, S. 11
19. Brehme, Th. "Der Einfluß der Massenmedia auf die Jugend". Ärztliche Mitteilungen, 12/1956, S. 13 ff.

20. Cattepoel, D. "Fachbildung und Bildung". Beratungsbrief der Wirtschaftspolitischen Gesellschaft, Düsseldorf, 14.10.1955, Nr. 338, S. 5
21. Cattepoel, D. "Gedanken zur betrieblichen Nachwuchsschulung". Beratungsbrief der Wirtschaftspolitischen Gesellschaft, Nr. 416, 3.5.1957, S. 5
22. Cattepoel, D. "Nachwuchsprobleme der Deutschen Wirtschaft". Beratungsbrief der Wirtschaftspolitischen Gesellschaft Nr.288 v. 15.10.54, S. 1 ff.
23. o. V. "Die Einstellung der Jugend zur Berufsausbildung". Forfa-Briefe zur arbeitspsychologischen Information, Nr. 10/1954, S. 42
24. o. V. "Die Stellung des 'apprentice' in Handwerk und Großbetrieb". Amerikadienst, New York, 11.8.1954
25. Fehlaueer "Die Einführungsschrift hilft dem neuen Mitarbeiter". Forfa-Briefe zur arbeitspsychologischen Information, XX/1954, S. 458
26. Fehlaueer, R. "Falsches und Richtiges über den psychologischen Test". Forfa-Briefe, 4/1955, S. 149
27. Fiebich, K. "Die Automatisierung und ihre wirtschaftlichen und sozialen Auswirkungen", Wirtschaft und Erziehung 3/1957, S. 128
28. Fikenscher, F. "Welche Anforderungen stellen Industrie und Handel bei der Lehrlingseinstellung an die Schulentlassenen?" Die Scholle, 5/1957, S. 260
29. Gardner "The factory as a social system" in Whyte, W.F.: Industrie and Society, New York 1946, S. 5
30. Grether "Die Erziehungsaufgabe des Ausbilders". Wirtschaft und Berufserziehung, 7/1950, S. 192 ff.
31. Groß, H. "Kampf um die 'Neue Lehre' vom Unternehmer". Beratungsbrief der wirtschaftspolitischen Gesellschaft, Nr. 273 vom 2.7.54, S. 1 ff.

32. Groß, H. "Neues Leitbild für den wirtschaftlichen Führungsnachwuchs". Beratungsbrief der wirtschaftspolitischen Gesellschaft Nr. 318 vom 27.5.55 S. 4
33. Groß, H. "Unternehmer und Allgemeinbildung". Beratungsbrief der wirtschaftspolitischen Gesellschaft Nr. 415 vom 26.4.1957, S. 10.
34. Halberstaedter, N. Industrielle Technik, IV.E. Rationalisierung der menschlichen Arbeit, in Niklisch, H.: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Bd. 4, Stuttgart 1928, Sp. 155 ff.
35. Hengstenberg, H.E. "Menschenbild und Berufserziehung" in der Schriftenreihe des Deutschen Industrie- und Handelstages, 1957, Heft 44 S. 31
36. Hentschel "Die Bedeutung des äußeren Eindrucks bei der Personalauslese für bestimmte Berufszweige." Forfa-Briefe zur arbeitspsychologischen Information, XI/1954, S. 441
37. Hermelbracht, F. "Die Nachwuchslage in den kommenden Jahren und die Maßnahmen, die angesichts des zu erwartenden Mangels zu treffen sein werden." Wirtschaft und Berufserziehung, 7.Jg., Nr. 4, April 1955, S. 63
38. Hetzer "Ausbildung der Ausbilder in der Industrie". Archiv für Berufsbildung, 9/1950, S. 180 ff.
39. Hoske, H. "Unsere Verantwortung gegenüber der Jugend". Mensch und Betrieb, Nr. 11, 10.6.56 S. 501
40. Huber, K. "Rationalisierung und Berufsausbildung". Junge Wirtschaft, 1/1956, S. 8 ff.
41. Human, P. "Mehr Lehrstellen - Weniger Lehrlinge". Junge Wirtschaft, Nr. 1, Januar 1956, S. 5
42. Huth, A. "Begabungsrückgang bestätigt!" Zentralblatt für Arbeitswissenschaften, 5/1952, S. 30 ff.
43. Huth, A. "Berufsauslese und Eignungsuntersuchungen Methoden der Menschengauslese." Wege zur Rationalisierung, Heft 5: Wirtschaftlicher Aufbau neuer Betriebe. München 1952, S. 153

44. Huth, A. "Notwendigkeit und Möglichkeit der Berufsauslese des kaufmännischen Nachwuchses in Deutschland." Revue Internationale pour l'Enseignement Commercial, 39/1951, S. 105
45. Huth, A. "Rückgang der Begabung bei deutschen Kindern", in "Grenzgebiete der Medizin" 4/1948, Bd.I, S. 141 ff.
46. o. V. "Jeder Betrieb ist anders", Anlage zum Unternehmerbrief des Deutschen Industrieinstitutes, Nr. 21 vom 27.5.54 S. 1 und 2
47. Kern Orientierung im neuen Beruf. Der Ausbilder, 4/1957, S. 41
48. Kieslinger, A. "Zeitgemäße Berufsausbildung, A. Automatisierung". Deutscher Industrie- und Handelstag, Schriftenreihe 1957, Heft 44, S. 37
49. Korff, E. "Betriebspsychologie". TFB Taschenbuch für den Betriebswirt 1956, Berlin-Stuttgart 1956, S. 61
50. Kretschmar, A. "Arbeitszeitverkürzung und Lehrlingsausbildung". Der Betriebsberater 35/36/1956, S. 1204 ff.
51. Kretschmer, E. "Konstitutionelle Entwicklungspsychologie" in "Bekämpfung der Jugendkriminalität", Wiesbaden 1955, S. 21 ff.
52. Kroeber-Keneth, L. "Der Aussagewert graphologischer Gutachten". Forfa - Briefe zur arbeitspsychologischen Information, 10/1955, S. 419
53. Kroeber-Keneth, L. "Die Halbstarken und die Halbschwachen". Junge Wirtschaft, Nr. 10, Oktober 1956, S. 440 ff.
54. Kroeber-Keneth, L. "Ist die Jugend heute anders als früher?" im Handelsblatt Nr. 32, 15./16. März 1957, S. 4
55. Kunze "Entwicklungstendenzen der Rationalisierung" im Protokoll zur Arbeitstagung vom 5. und 6. Juni 1956 des kaufmännischen Bildungsausschusses der Siemens & Halske AG, Berlin - München - Erlangen, S. 79

56. Laubenheimer "Beurteilung der Lehrlinge" Der Ausbilder, 11/1956, S. 94
57. Laurisch, G. "Auswahl und Ausbildung von Lehrern und Ausbildern für werkgebundene Ausbildungsmaßnahmen in der Bundesrepublik Deutschland." Forfa-Briefe zur arbeitspsychologischen Information, 1/1957, S. 15
58. o. V. "Lehrling in der US-Industrie" Industriekurier Nr. 126 v. 21.8.1954
59. Lüneberg, Th. "Arbeitseinsatz und Arbeitslosenhilfe" Der Betriebsberater, 79/1954, S. 31
60. Marschner, G. "Wie beeinflusst die Prüfungsangst das Ergebnis einer psychologischen Eignungsuntersuchung?" Forfa-Briefe zur arbeitspsychologischen Information, 6/1956, S. 212
61. o. V. "100 Menschen führen 250.000 Siemens-Konten". Erlanger Nachrichten vom 6.10.56, S. 6
62. Minehard, M. "Die Fordwerke sorgen für ihren Wachstum". Archiv für Berufsbildung, 4/1951, S. 117
63. Müller, K.V. "Neue begabungssociologische Ergebnisse aus dem Institut für empirische Soziologie". Homo Bd. III, Heft 4, 1952, S. 7 ff.
64. Müller, W. "automation" in Der Merkur-Bote 10/56, S. 384
65. o. V. "Neue betriebliche Führungskräfte - Auswirkungen der Automation." Beratungsbrief der Wirtschaftspolitischen Gesellschaft Nr. 384 v. 7.9.56, S. 7
66. Paul, G. "Zur Methodik der 'Ausbildung der Ausbilder'." Archiv für Berufsbildung, 4/1951, S. 97 ff.
67. Pehmler, H. "Probleme der kaufmännischen Ausbildung". Wirtschaft und Berufserziehung, 12/1951, S. 285
68. Remberg, H. "Die Bedeutung der Fertigungsgrade für die betriebliche Ausbildung". Archiv für Berufsbildung, Heft 4, August 1951, S. 93
69. Richter, S. "Probleme der Berufsausbildung in England" Gesellschaft zur Förderung des kaufmännischen Bildungswesens, Braunschweig, Heft 44/1954, S. 13 ff.

70. Riedel, J. "Grundlagen der gewerblichen Berufserziehung." Archiv für Berufsausbildung, 3/1950, S. 43 ff.
71. Scharge, H. "Diagnostische Probleme der Führungsauswahl und Demonstration von Einzelbeispielen aus der betrieblichen Praxis". Forfa-Briefe zur arbeitspsychologischen Information, 5/1956, S. 165
72. Scharge, H. "Mitarbeiterschulung und Führungsnachwuchs". Forfa-Briefe zur arbeitspsychologischen Information, Nr. 4/1956, S. 144 Nr. 5/1956, S. 169
73. Scherke, F. "Die Mitarbeiter-Beurteilung im Industriebetrieb." Mensch und Arbeit, 2/1956, S. 1 ff.
74. Scherke, F. "Zur Psychologie der Jugendlichen von heute". Nürnberger Abhandlungen, Heft 3, Berlin 152, S. 66 ff.
75. Schlieper, F. "Kaufmännische Grundbildung" Deutscher Verband für das kaufmännische Bildungswesen, Veröffentlichungen, Bd. 90, Braunschweig 1956, S. 21
76. Schlieper, F. "Überbetriebliche Ausbildungsstätten in Industrie, Handwerk und Handel". Deutscher Verband für das kaufmännische Bildungswesen, Veröffentlichungen, Bd. 82, Braunschweig 1952, S. 103
77. Schmitz "Gegenkräfte der Berufserziehung". Wirtschaft und Erziehung, 8/1955, S. 504 ff.
78. Seyffert, R. "Ökonomisierung" in Nicklisch, H.: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Stuttgart 1928, Bd. 4, Sp. 174
79. Siebrecht, V. "Arbeitsmarktsituation und Berufsausbildung". Wirtschaft und Berufserziehung, 2/1955, S. 24
80. Spranger, E. "Macht und Grenzen des Einflusses der Erziehung auf die Zukunft". Pädagogische Perspektiven, 1952, S. 15
81. Stein "Vorschläge zur Reform in der Aufgabenstellung des beruflichen Bildungswesens". Deutsche Berufsschule, März 1949, S. 18
82. Stemme, H. "40-Stundenwoche und Berufsausbildung". Wirtschaft und Berufserziehung, 6/1955, S. 107 ff.

83. Stone, H.C. "Früchtchen, die nicht im Paradiese reifen". Münchner Merkur, 15./16.Sept. 1956, Beilage, S. 1
84. Thiermann, W. "Die Auslese für den kaufmännischen Beruf durch Berufsberatung, Schule und Betrieb." Wirtschaft und Erziehung, 12/1954, S. 786
85. Urbschat, F. "Die Stellung der Wirtschaftspädagogik in der Erziehungswissenschaft." Wirtschaft und Erziehung, 12/1954, S. 767
86. o. V. "Verbrauch wächst rascher als Einkommen". Handelsblatt Nr. 48 v. 24.4.1957, S. 1
87. Villinger, V. "Die geistige Situation der heutigen Jugend" in "Bekämpfung der Jugendkriminalität", Wiesbaden 1955, S. 4
88. o. V. "Welche Anforderungen stellt die Wirtschaft an die Zubringerschulen ihres kaufmännischen Nachwuchses?" Wirtschaft und Berufserziehung, 12/1952, S. 264
89. o. V. "Wirtschaftliche und soziale Wirklichkeit in Schule und Unterricht." Wirtschaft und Erziehung, 3/1957, S. 129
90. Worgitzky, H.J.v. "Bedeutung und Entwicklung unserer Auswahlprüfungen." Kaufmännische Ausbildung Arbeitstagung am 21. und 22.Mai 1951 in Starnberg, Siemens & Halske AG, Siemens-Schuckertwerke AG, Berlin - München - Erlangen 1957, S. 12
91. Worgitzky, H.J.v. "Bericht des Ausschusses für betriebliche Ausbildung." Veröffentlichungen des Deutschen Verbandes für das kaufmännische Bildungswesen, Bd.80, Braunschweig, 1950, S. 14
92. Worgitzky, H.J.v. "Betriebliche Ausbildung" Revue Internationale pour l'Enseignement Commercial, Nr. 38, Zürich 1951, S. 71
93. Worgitzky, H.J.v. "5 Jahre kaufmännische Ausbildung. Unsere Arbeit seit der Starnberger Tagung 1951 und unsere Sorgen." Kaufmännische Ausbildung, Arbeitstagung am 5. und 6. Juni 1956 in Rottach-Egern. Siemens & Halske AG, Siemens-Schuckertwerke AG, Berlin-München-Erlangen 1956, S. 25

94. Zeise, L. "Das Bild der deutschen Jugend." Kongreßbericht. Bonn 1947, Bd. 3, S. 37
95. o. V. "Zwei Buchhaltungen?" Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 278 vom 28.11.56, S. 11

C. Sonstige Quellen.

1. AEG Ausbildungsrichtlinien, Allgemeine Elektrizitäts-Gesellschaft, Berlin 1956
2. "Arbeitszeit, Ruhepausen, Urlaub für Jugendliche". Wirtschaft und Erziehung, 5/1956, S. 334
3. Bekanntmachung des Bayerischen Staatsministeriums für Unterricht und Kultus, München, 2.8.1954
4. Berufsausbildung. Berichtsjahr 1955. Schriftenreihe Deutscher Industrie- und Handelstag, Heft 40, Bonn 1956, S. 34
5. Berufsbild des Industriekaufmanns für die praktische Ausbildung. W.Bertelmann, Bielefeld, 1954
6. Berufsbildungsplan für den Lehrberuf "Industriekaufmann". Entwurf. Bonn, 3.8.1955
7. Berufseignungsanforderungen für den Eintritt in den Lehrberuf Industriekaufmann, Bielefeld 1954
8. Berufsschulgesetz v.25.März 1953. Amtsblatt des Bayerischen Staatsministeriums für Unterricht und Kultus, 3/1954, S.17
9. Das Haus Siemens. Siemens & Halske AG, Siemens-Schuckertwerke AG, Berlin-München-Erlangen, o.J.
10. Denkschrift zur Problematik der Halbwüchsigen. Bayerisches Staatsministerium für Unterricht und Kultus, München 1956
11. Der Kompaß. Leitfaden für die Mitarbeiter der Fa.Niehues & Dütting, Nordhorn, o.J.
12. Der Lehrling im Hause Bosch. Folge 6 der Schriftenreihe der Robert Bosch GmbH. Stuttgart 1953
13. Der Nachwuchsbedarf in kaufmännischen Berufen bis 1960. Gutachten erstattet im Auftrage des Bundesministers für Wirtschaft. Deutscher Verband für das kaufmännische Bildungswesen e.V., Bd. 89, Braunschweig 1956
14. Die Auswirkungen der Automation auf die Berufserziehung des Kaufmanns. Deutscher Verband für das kaufmännische Bildungswesen e.V., Bd. 91, Braunschweig 1957

15. Gesetz über die Schulpflicht v.15.Januar 1952 (GVBl.S.11)
Amtsblatt des Bayerischen Staatsministeriums für Unterricht und Kultus, 7/1952
16. Groß, E.: Spezielle Berufsfindung als Aufgabe der kaufmännischen Lehre im industriellen Großbetrieb. Dissertation. Berlin 1951
17. Gutachten des Deutschen Verbandes für das kaufmännische Bildungswesen e.V. zur Frage Maßnahmen für die 'Ausbildung der Ausbilder' im kaufmännischen Bereich. Deutscher Verband für das kaufmännische Bildungswesen e.V., Bd. 81, Braunschweig 1956
18. Ifo-Schnelldienst. Beiträge zur Wirtschaftslage. 9.Jg. 18.7.1956
19. Industriekaufmann im Hause Siemens. Herausgeber: Kaufmännische Ausbildung des Hauses Siemens, Berlin-München-Erlangen 1956
20. Joschke, K.: Personalführung als betriebswirtschaftliche Aufgabe. Dissertation. München 1950
21. Kaufmännische Ausbildung. Arbeitstagung am 21. und 22.Mai 1951 in Starnberg. Herausgegeben vom Kaufmännischen Bildungsausschuß der Siemens & Halske AG, Siemens-Schuckertwerke AG. Berlin-München-Erlangen 1951
22. Lax, A.: Nachwuchsführung, Berufsbildung und Begabtenlenkung - ein Beitrag zur Leistungssteigerung in der gewerblichen Wirtschaft. Dissertation. Frankfurt 1939.
23. Meine, R.: Beobachtungen und Erfahrungen während einer Studienreise nach den Vereinigten Staaten in der Zeit vom 21.9. bis 5.11.1954. Manuskript. Siemens & Halske AG, Berlin, 1954
24. Prüfungsordnung für die Kaufmannsgehilfenprüfungen der Industrie- und Handelskammern v.12.7.1950. Deutscher Industrie- und Handelstag, Bonn 1950
25. Schmider: Die kaufmännischen Berufe des Betriebes. Dissertation. Mannheim 1934
26. Size and Moral. Untersuchung des Acton Society Trust, London 1956
27. Stellungnahme zur Organisation der kaufmännischen Schulen und des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Gymnasiums. Deutscher Verband für das kaufmännische Bildungswesen e.V. Braunschweig 1956
28. Training in the House of Siemens. Siemens & Halske AG, Siemens-Schuckertwerke AG. Berlin-München-Erlangen 1957
29. Wirtschaft und Statistik. 7.Jg., Heft 3, März 1955

LEBENS LAUF

Der Verfasser dieser Arbeit wurde am 10. Januar 1925 in Großpriesen, Kreis Aussig im Sudetenland, geboren. Nach Besuch der fünfklassigen Volksschule trat er in die Deutsche Staatsrealschule in Aussig über, die 1939 in eine Oberschule für Jungen umgewandelt wurde. Nach Abschluß der 7. Klasse erfolgte seine Einberufung zur Deutschen Kriegsmarine.

Als Fähnrich d.Res. im Jahre 1945 aus britischer Internierung entlassen, begann er im gleichen Jahre mit dem Studium der Philosophie an der Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn, das er 1946 an der Maximilians-Universität München fortsetzte.

Nach Unterbrechung des Studiums und kaufmännischer Tätigkeit wechselte er 1948 zur Juristischen und Staatswirtschaftlichen Fakultät über und legte in München folgende Prüfungen ab: 1952 Erste Juristische Staatsprüfung, 1954 Diplomprüfung für Kaufleute, 1955 Diplomprüfung für Handelslehrer, 1956 Anstellungsprüfung für das Lehramt an Kaufmännischen Schulen.

